

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Región Ica al 2027

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

César Armas Portilla

Angela Sifuentes Pizán

Fernando Vargas Figueroa

Karina Zamalloa Ticliahuanca

Asesor: Jorge D'Brott

Surco, junio 2018

Agradecimientos

Hacemos presente nuestro agradecimiento a nuestra escuela de negocios CENTRUM Católica por apoyarnos durante el desarrollo de este trabajo, dándonos recomendaciones que permitieron lograr un trabajo de calidad.

Agradecemos a nuestras familias que nos dieron el apoyo durante el periodo de la maestría y el desarrollo de este trabajo.



Dedicatorias

Agradezco a mi familia con amor.

Cesar Armas

A mi esposo por ser el gran soporte durante este proceso.

Ángela Sifuentes

A mi familia por apoyarme y ser la principal motivación para lograr mis metas.

Fernando Vargas

Agradezco a mi familia por su comprensión constante en este periodo de superación profesional.

Karina Zamalloa



Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de la región Ica tiene como objetivo principal establecer las estrategias que le permitan llegar a su visión de largo plazo, es decir ser reconocida por ser el principal agroexportador de espárragos, palta y uva, y uno de los principales destinos del turismo en el Perú. Para lograrlo es necesario que en el corto plazo se trabaje sobre la red vial de la región y la infraestructura logística, la calidad de vida de la población, la superación de los problemas hídricos, el ordenamiento y migración de cultivos no rentables a cultivos rentables.

Luego del análisis de la situación actual de la región Ica y una evaluación interna y externas se identificaron oportunidades y amenazas que afectaran al entorno externo y fortalezas y debilidades que deben ser trabajadas internamente. A partir de ellas se generaron estrategias que permitan llegar a la visión de la región Ica en 2027. Mediante el análisis FODA se lograron elaborar 28 estrategias, de las cuales se retuvieron 12 y se guardaron 13 de contingencia. A fin de lograr la visión se plantearon cinco Objetivos de Largo Plazo, orientados a incrementar la exportación de palta, uva y esparrago, y explotar el atractivo turístico de la región. Los Objetivos de Largo Plazo fueron desagregados en 30 Objetivos de Corto Plazo, que buscan cumplir metas que serán posteriormente medidas mediante el Balanced Scorecard. Finalmente, la región Ica tiene potencial agrícola y turístico, los cuales deben ser explotados a fin de beneficiar a la población, y servir de motores para el crecimiento económico de la región, logrando ser una de las regiones más desarrolladas del Perú.

Abstract

The main objective of the strategic plan of the Ica region is to establish the strategies that will allow it to reach its long-term vision, that is, to be recognized as the main agro-exporter of asparagus, avocado and grape, and one of the main destinations for tourism in Peru. To achieve this, it is necessary that in the short term we work on the road network of the region and the logistics infrastructure, the quality of life of the population, the overcoming of water problems, the ordering and migration of unprofitable crops to profitable crops.

After analyzing the current situation of the Ica region and an internal and external evaluation, opportunities and threats were identified that affect the external environment and strengths and weaknesses that must be worked internally. Based on these, strategies were generated to reach the vision of the Ica region in 2027. Through the SWOT analysis, 28 strategies were developed, of which 12 were retained and 13 were kept for contingency. In order to achieve the vision, five Long Term Objectives were proposed, aimed at increasing the export of avocado, grape and asparagus, and exploiting the tourist attraction of the region. The Long Term Objectives were disaggregated into 36 Short Term Objectives, which seek to meet goals that will be subsequently measured through the Balanced Scorecard. Finally, the Ica region has agricultural and tourist potential, which must be exploited in order to benefit the population, and serve as engines for the economic growth of the region, making it one of the most developed regions of Peru.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Región Ica.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	12
2.3. Misión	12
2.4. Valores	12
2.5. Código de Ética	13
2.6. Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa.....	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	15
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en la región Ica	26
3.2. Análisis Competitivo del País	26
3.2.1. Condiciones de los factores	26
3.2.2. Condiciones de la demanda	27
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	28
3.2.5. Influencia del análisis en la región Ica	28

3.3. Análisis del Entorno PESTE	29
3.3.1. Políticas, gubernamentales y legales	29
3.3.2 Fuerzas Económicas	31
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas	38
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas	45
3.3.5 Fuerzas ecológicas	47
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	49
3.5. La Región Ica y sus Competidores	51
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	51
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	55
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	56
3.5.4. Amenaza de nuevos entrantes	59
3.5.5. Rivalidad de los competidores	61
3.6. La Región Ica y sus Referentes	62
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)	63
3.8. Matriz Perfil Referencial (MPR)	64
3.9. Conclusiones	64
Capítulo IV: Evaluación Interna	68
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	68
4.1.1 Administración y gerencia	68
4.1.2 Marketing y Ventas	71
4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura	75
4.1.4 Finanzas y Contabilidad	79
4.1.5 Recursos humanos y cultura	82
4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones	84

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo	85
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	86
4.3. Conclusiones	87
Capítulo V: Intereses de la Región Ica y Objetivos de Largo Plazo	89
5.1. Intereses de la Región	89
5.2. Potencial de la Región Ica.....	90
5.3. Principios Cardinales de la Región Ica	98
5.4. Matriz de Intereses de la Región (MIO)	101
5.5. Objetivos de Largo Plazo	102
5.6. Conclusiones	108
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	109
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	109
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	109
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	109
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	113
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	114
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	115
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	115
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	118
6.9. Matriz de Ética (ME)	118
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	118
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo	118
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	122
6.13. Conclusiones	122
Capítulo VII: Implementación Estratégica	125

7.1. Objetivos de Corto Plazo	125
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	129
7.2.1. Tangibles	129
7.2.2. Intangibles	129
7.2.3. Humanos.....	130
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	130
7.4. Estructura Organizacional del Gobierno Regional de Ica.....	130
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	135
7.6. Recursos Humanos y Motivación	135
7.7. Gestión del Cambio.....	135
7.8. Conclusiones	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	137
8.1. Perspectivas de Control.....	137
8.1.1. Aprendizaje interno	137
8.1.2. Procesos.....	137
8.1.3. Clientes.....	138
8.1.4. Financiera	138
8.2. Balanced Scorecard.....	139
8.3. Conclusiones	139
Capítulo IX: Competitividad de la Región Ica.....	143
9.1. Análisis Competitivo de la Región Ica.....	143
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ica	146
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ica.....	147
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	148
9.5. Conclusiones	148

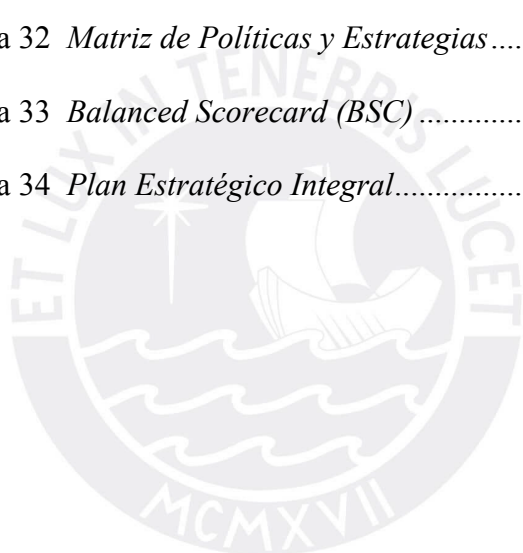
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	150
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	150
10.2. Conclusiones Finales.....	150
10.3. Recomendaciones Finales	151
10.4. Futuro de la región Ica	152
Referencias.....	155
Apéndice A: Mapa Actual de la Región Ica.....	173
Apéndice B: Mapa Propuesto de la Región Ica.....	174
Apéndice C: Municipalidad Provincial de Ica	175



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>PBI por Tipo de Gasto: 2007–2016</i>	1
Tabla 2	<i>Evolución de la Balanza Comercial del Perú</i>	2
Tabla 3	<i>Exportación Anual por Tipo y Sector (Millones de US\$ FOB)</i>	3
Tabla 4	<i>Importación Anual por Uso o Destino (Millones de US\$ CIF)</i>	3
Tabla 5	<i>Ica - Producto Bruto Interno Per cápita 2001-2012</i>	5
Tabla 6	<i>Principales Productos Agropecuarios (Toneladas Métricas)</i>	5
Tabla 7	<i>Región Ica: Población Nominalmente Censada del 2007</i>	6
Tabla 8	<i>Comparativo entre PBI Nacional y PBI de la Región Ica en el Año 2016 en Miles de Soles</i>	7
Tabla 9	<i>Región Ica: Población Nominalmente Censada del 2007</i>	40
Tabla 10	<i>Distribución Poblacional en Ica</i>	41
Tabla 11	<i>Principales Indicadores de Servicios de Salud</i>	42
Tabla 12	<i>Distribución del Empleo según Sectores Económicos</i>	44
Tabla 13	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	52
Tabla 14	<i>Exportaciones y Principales Destinos de Productos no Tradicionales</i>	56
Tabla 15	<i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	65
Tabla 16	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	66
Tabla 17	<i>Oferta de Productos de Manufactura</i>	71
Tabla 18	<i>Presupuesto Institucional Modificado y Ejecución del Gasto por el Gobierno Regional de Ica según Fuente de Financiación</i>	81
Tabla 19	<i>Presupuesto Institucional Modificado y Ejecución del Gasto por el Gobierno Regional de Ica según Función de Destino en el Año 2017</i>	82
Tabla 20	<i>Gasto Público en Educación</i>	83
Tabla 21	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	87

Tabla 22	<i>Matriz de Intereses de la Región</i>	102
Tabla 23	<i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	110
Tabla 24	<i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)</i>	111
Tabla 25	<i>Matriz de Dirección Estratégica (MDE)</i>	116
Tabla 26	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	117
Tabla 27	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	119
Tabla 28	<i>Matriz de Ética</i>	120
Tabla 29	<i>Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)</i>	121
Tabla 30	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo</i>	123
Tabla 31	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	124
Tabla 32	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	131
Tabla 33	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	140
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral</i>	154



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Provincias de la región Ica.....	4
<i>Figura 2.</i> Índice de competitividad regional 2016.....	9
<i>Figura 3.</i> Comparativo de calificaciones entre regiones - Índice de progreso social 2016.....	10
<i>Figura 4.</i> Vista panorámica de objetivos y políticas de Estado.....	16
<i>Figura 5.</i> Estudio de diagnóstico de crecimiento región Ica, 2014.	31
<i>Figura 6.</i> Producto Bruto Interno 2012 - mancomunidad regional de los Andes.....	32
<i>Figura 7</i> Ica: Ocupaciones más requeridas.....	33
<i>Figura 8.</i> Ica: personal a contratar por sectores económicos.....	33
<i>Figura 9.</i> Ica: remuneración promedio mensual por principales sectores económicos.....	33
<i>Figura 10.</i> Llegada de visitantes a las islas Ballestas.....	34
<i>Figura 11.</i> Llegada de visitantes a la Reserva Nacional de Paracas.....	35
<i>Figura 12.</i> Número de vuelos y flujo de pasajeros en el aeropuerto de Nasca.....	36
<i>Figura 13.</i> Llegada de visitantes al mirador de las Líneas de Nasca.....	36
<i>Figura 14.</i> ¿Cómo vamos en educación?.....	39
<i>Figura 15.</i> Población por provincia.....	40
<i>Figura 16.</i> Población censada en edad de trabajar según nivel de educación alcanzado.	42
<i>Figura 17.</i> ¿Cómo vamos en educación?.....	45
<i>Figura 18.</i> Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	53
<i>Figura 19.</i> Precios promedio mayoristas (nuevos soles).....	73
<i>Figura 20.</i> Valorización del volumen enviado a Lima desde Ica (millones de soles).....	74
<i>Figura 21.</i> La revolución de la infraestructura vial en Ica.	79
<i>Figura 22.</i> Años de educación promedio y retornos de PEA ocupada (2000 – 20013).	
Retorno de asalariados.	83

<i>Figura 23.</i> MPEYEA de la región Ica.	112
<i>Figura 24.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	113
<i>Figura 25.</i> MIE de la región Ica.	114
<i>Figura 26.</i> MGE de la región Ica.....	115
<i>Figura 27.</i> Organigrama de la Región Ica.	133
<i>Figura 28.</i> Organigrama Propuesto de la Región Ica.	134
<i>Figura 29.</i> Mapa estratégico de la región de Ica.	141



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

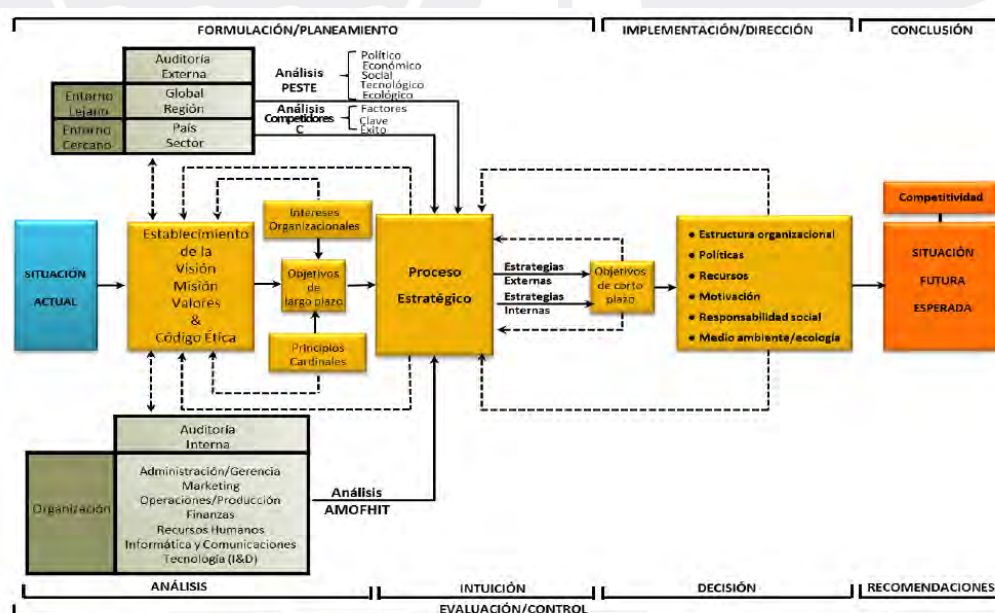


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

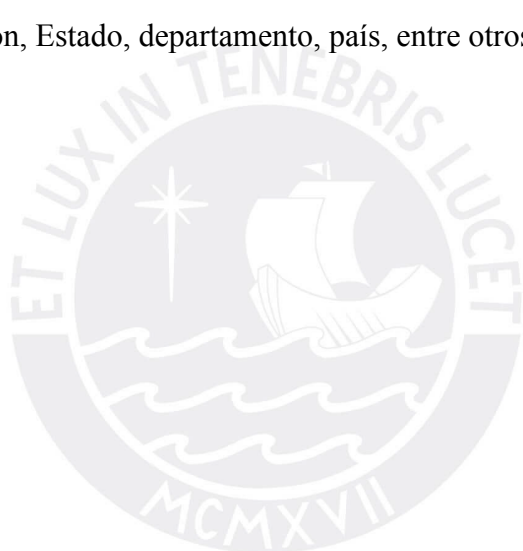
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Región Ica

1.1. Situación General

La economía mundial en el 2016 tuvo un crecimiento moderado de 3.1%, la más baja desde el 2009, año en la que estalló la crisis económica y financiera. Las economías emergentes tuvieron un crecimiento similar al año anterior mientras que las economías desarrolladas pasaron de un crecimiento de 2.1% en el 2015 a 1.7% en el 2016 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016). El Banco Mundial estimó un crecimiento de la economía mundial de 2.7% en el 2017, considerando que inminentemente se reducirán las barreras para los exportadores de productos primarios de los mercados emergentes. La economía del Perú ha venido creciendo ininterrumpidamente en los últimos diez años, incluso en el año de crisis internacional, tal como se muestra en la Tabla 1, el PBI del 2008 fue el mejor para el Perú y el 2009 el más bajo de todos por la crisis económica que se desató a nivel mundial. El crecimiento poblacional se ha mantenido constante durante estos años, mientras que el PBI per cápita ha venido decreciendo.

Tabla 1

PBI por Tipo de Gasto: 2007–2016

Año	PBI En millones	Población en miles	PBI Per cápita	Variación porcentual (%)		
				(1)	(2)	(3)
2007	319,693	28,482	11,224	8.5	1.2	7.3
2008	348,870	28,807	12,112	9.1	1.1	7.9
2009	352,693	29,132	12,103	1.1	1.1	-0.1
2010	382,081	29,462	12,979	8.3	1.1	7.2
2011	406,256	29,798	13,661	6.3	1.1	5.3
2012	431,199	30,136	14,311	6.1	1.1	4.8
2013	456,435	30,475	14,975	5.9	1.1	4.6
2014	467,181	30,814	15,164	2.4	1.1	1.3
2015	482,370	31,152	15,498	3.3	1.1	2.2
2016	501,098	31,493	15,931	3.9	1.1	2.8

Nota. Tomado de “PBI por tipo de gasto: 2007–2016” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

La literatura económica sostiene que la diversificación de las exportaciones cumple un rol importante en el crecimiento económico sostenido de un país (BCRP, 2016). En un entorno de creciente comercio exterior, la composición de las exportaciones (tradicionales y no tradicionales) son indispensables para determinar la sostenibilidad de este crecimiento. En ese sentido, el Perú en los últimos años ha mostrado una creciente apertura comercial lo que se ve reflejado en los ratios de exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Como se observa en la Tabla 2, los envíos al exterior en el 2016 tuvieron un crecimiento de 7.6% cifra que demuestra la recuperación de este sector luego de tres años consecutivos caídas. Este crecimiento se debió a la expansión de los yacimientos mineros que pasaron de la fase de inversión a la de producción. De la misma manera, otros productos tradicionales como el café y los derivados del petróleo aportaron a este crecimiento (BCRP, 2016).

Tabla 2

Evolución de la Balanza Comercial del Perú

Año	Exportaciones En millones	Importaciones En millones	Balanza Comercial	Variación porcentual (%)		
				(1)	(2)	(3)
2007	28,094	19,591	8,503	17.89	31.98	-5.37
2008	31,018	28,449	2,569	10.41	45.22	-69.79
2009	27,071	21,011	6,060	-12.73	-26.15	135.86
2010	35,803	28,815	6,988	32.26	37.15	15.31
2011	46,376	37,152	9,224	29.53	28.93	32.01
2012	47,411	41,018	6,393	2.23	10.41	-30.70
2013	42,861	42,356	504	-9.60	3.26	-92.11
2014	39,533	41,042	-1,509	-7.76	-3.10	-399.23
2015	34,414	37,331	-2,916	-12.95	-9.04	93.21
2016	37,020	35,132	1,888	7.57	-5.89	-164.74

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2016," por BCRP, 2017 (<http://www.BCRP.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>).

Durante la década del 2002 al 2012, las exportaciones de productos no tradicionales casi se quintuplicaron (de US\$ 2,256 MM a US\$ 11,047 MM). En promedio, el crecimiento fue del 17.2% anual. Al cierre del año 2012, las exportaciones de productos no tradicionales representaron el 25% del total de las exportaciones. Este crecimiento se debe principalmente

al aumento de los volúmenes, y es consecuencia de la diversificación de los productos (BCRP, 2013). Las exportaciones no tradicionales están compuestas por cinco grupos: agropecuarios, textiles, químicos, sidero-metalúrgicos y joyería. La diversificación de la oferta exportadora peruana trae consigo nuevos mercados, nuevos productos y nuevas empresas, lo que atenuaría la vulnerabilidad de los exportadores ante situaciones externas adversas como la apreciación cambiaria o la desaceleración del crecimiento.

Tabla 3

Exportación Anual por Tipo y Sector (Millones de US\$ FOB)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 16/15
Productos Tradicionales	35,515	33,806	31,484	26,910	22,421	25,447	13.50
Productos No Tradicionales	10,191	11,087	11,095	11,734	10,731	10,804	0.68
Exportación	45,707	44,893	42,579	38,644	33,152	36,251	9.35

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones, 2012,” por INEI (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/15859.pdf>).

Tabla 4

Importación Anual por Uso o Destino (Millones de US\$ CIF)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 16/15
Bienes de Consumo	6414.8	7,950	9,210	9,312	9,131	8,924	-2.27
Materias Primas y Productos Intermedios	17480.6	18,408	19,598	19,127	16,195	15,513	-4.21
Bienes de Capital y Materias de Construcción	11743.1	13,430	14,497	13,367	12,694	11,690	-7.91
Diversos		0	27	43	21	14	-33.33
Importaciones	35,639	39,788	43,332	41,849	38,041	36,141	-4.99

Nota. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones 2012,” por INEI (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/15859.pdf>).

En el caso de la región Ica, en el año 2013, se obtuvieron ingresos FOB por exportaciones en más de \$ 5,000 MM, las mismas que han venido descendiendo y en el año 2016 no superan los \$ 3,000 MM. El principal sector que exporta es la minería, seguido de la agricultura y en rubro hidrocarburos (Gobierno Regional de Ica, 2017a). En cuanto a los

productos que exporta la región, el principal es la gasolina que supera los \$ 600' 000,000 MM, seguido de hierro, estaño, uvas frescas, espárragos frescos y harina de pescado.

Por su parte, en el 2016 el valor total de las importaciones se redujo en 5.9 % con respecto al 2015, debido a que los volúmenes se redujeron 3.0%, como consecuencia de las menores importaciones de bienes de consumo y de capital. La reducción de las importaciones se debió también en gran parte a la menor cotización internacional del petróleo, lo que impactó en la reducción del precio de los insumos importados (BCRP, 2016). En cuanto a los socios comerciales del Perú, se mantiene China y Estados Unidos como los principales, representando ambos países el 40.7% del total del comercio realizado en el 2016, lo cual fue mayor al registrado en el 2015 con 39.3%.

La región Ica geográficamente está ubicada en costa central del Perú, con una superficie de 21,327.83 Km² donde el 88% de área se concentra parte costera y representa el 1.7% del territorio nacional. Esta superficie incluye un conjunto de islas y habías ubicadas frente a sus costas de gran diversidad biológica. Comprende cinco provincias: Ica, Chincha, Pisco, Nasca y Palpa. La altura del territorio de Ica comprende desde los 2 m.s.n.m en Paracas en la provincia de Pisco y los 3,796 m.s.n.m en el distrito de San Pedro de Huacarpana en la provincia de Chincha.



Figura 1. Provincias de la región Ica.

Tomado de “Map,” por [www.perutravels](http://www.perutravels.net), 2017

(<http://www.perutravels.net/peru-travel-guide-es/ica-map.htm>).

En los últimos años, la región Ica ha presentado un crecimiento acelerado de su PBI con una tasa promedio del 7% entre los años 2002 y el 2012 y de acuerdo como se muestra en la Tabla 5, su PBI per cápita promedio fue de S/ 8,000 en los últimos cinco años.

Tabla 5

Ica - Producto Bruto Interno Per Cápita 2001-2012

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PBI Per Cápita	4,259	4,343	4,663	5,214	5,582	6,025	7,265	7,441	8,031	8,391	8,663
%Var.	5.0	2.0	7.4	11.8	7.1	7.9	20.6	2.4	7.9	4.5	3.2

Nota. Valores a precios constantes de 1994 (nuevos soles). Tomado de "Producto Bruto Interno por departamento 2001 – 2012," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf).

La región Ica se ha consolidado como la segunda región exportadora más importante del Perú detrás de Arequipa y seguida por Ancash (sin contar Lima y Callao); de acuerdo con la Asociación de Exportadores se debe al reemplazo de los cultivos de algodón por otros más rentables como la uva. La agroexportación se ha convertido en una de sus principales actividades económicas, después del sector minero con el hierro y el estaño como principales productos. Como se muestra en la Tabla 6, los agricultores destinaron mayor superficie de tierra para el cultivo de uva (12.5%), maíz amarillo (16.8%) y la crianza de aves (24.2%) debido a la fuerte demanda de las industrias avícola y vitivinícola que los hace más rentables.

Tabla 6

Principales Productos Agropecuarios (Toneladas Métricas)

	2011	2012	Var. % 12/11
Alfalfa	168,402	159,784	-5.1
Espárrago	144,402	143,987	-0.3
Uva	133,137	149,768	12.5
Maíz amarillo duro	92,731	108,303	16.8
Algodón en rama	67,028	67,355	0.5
Aves	47,377	58,822	24.2

Nota. Tomado de "Producto Bruto Interno por departamento 2001 - 2012", por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf).

La región Ica, de acuerdo con el último censo del año 2007 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009), cuenta con 711,933 pobladores entre sus cinco provincias, concentrando el 45% de la población en la provincia de Ica. Asimismo, en cuanto a la distribución de sexos, la población se encuentra equiponderada. En la figura 2 se aprecia la población de las cinco provincias de la región Ica, las provincias con más población son las de Ica, Chincha y Pisco.

Actualmente existe una tendencia de la población icaña a asentarse en las zonas costeras cercanas a los valles, debido a la escasez de agua y la aridez de gran parte de su territorio, y el desarrollo de actividades económicas como la agroexportación. Ica es la cuarta región del Perú con mayor porcentaje de concentración urbana. La densidad poblacional promedio es de 33 personas por km² de acuerdo con el Censo realizado en 2007, tal como se aprecia en la Tabla 7, lo cual es muy bajo considerando que aproximadamente un cuarto de su territorio es área natural protegida. La ciudad más concentrada poblacionalmente es Chincha con 65 personas por Km² mientras que la ciudad menos densa es Palpa con 11 habitantes por Km². La población estimada de la Región Ica para el 2016 fue de 794, 919 pobladores, por lo que la densidad poblacional subiría a 37 habitantes por km² (INEI, 2016).

Tabla 7

Región Ica: Población Nominalmente Censada del 2007

Provincia	Superficie (Km ²)	Población (Censo 2007)	Densidad Poblacional (hab/Km ²)
Ica	7,891	321,332	41
Chincha	2,986	194,315	65
Pisco	4,052	125,879	31
Nasca	5,332	57,531	11
Palpa	1,066	12,875	12
Total	21,327	711,932	33

Nota. Tomado de “Estadísticas y Proyecciones de Población” del Instituto Nacional de Estadística, 2009 (www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf).

En cuanto los ingresos generados por sector, destaca en el rubro de manufactura que representa el 5% del PBI peruano del 2016 y suma un total de 2' 965,669 miles de soles. La extracción de Petróleo, Gas y Minerales genera 2' 443,078 miles de soles y otros servicios representan 2' 253,078 miles de soles, siendo el segundo y tercer que generan más ingresos para la región. A pesar de contar con diversos atractivos históricos, culturales y geológicos, la región solamente genera 238,294 miles de soles, lo que resulta en el 1% del total de ingresos del país en dicho sector. En cuanto a la pesca y acuicultura, es el sector que menos ingresos genera para la región, con 80,006 miles soles. Cabe resaltar que Ica genera mayores ingresos en este rubro que las regiones costeras de Moquegua y Arequipa.

Tabla 8

Comparativo entre PBI Nacional y PBI de la Región Ica en el Año 2016 en Miles de Soles

Actividades	PERU	ICA	% del PBI Perú
Manufactura	65'173,820	2'965,669	5
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	68'036,827	2'443,078	4
Otros Servicios	114'942,171	2'253,912	2
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	25'713,000	2'000,672	8
Construcción	29'045,000	1'667,460	6
Comercio	53'308,000	1'454,892	3
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	26'803,000	969,377	4
Administración Pública y Defensa	25'286,000	509,414	2
Telecom. y Otros Serv. de Información	20'721,000	420,332	2
Electricidad, Gas y Agua	9'245,000	251,054	3
Alojamiento y Restaurantes	15'924,000	238,294	1
Pesca y Acuicultura	1'578,000	80,006	5

Nota. Tomado de "Producto Bruto Interno por departamentos," del Instituto Nacional de Estadística, 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089>).

En cuanto al nivel de pobreza de la región, según el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital (INEI, 2013), Ica presenta dos distritos con niveles de pobreza entre 20% y 40%, que son Salas y Huancano. El resto de los distritos presenta niveles inferiores al 20%.

Asimismo, Ica cuenta con distritos con los menores niveles de pobreza del Perú, estos son Pueblo Nuevo, Changuillo y Marcona. Con respecto a nivel de las instituciones en la región Ica, según el Índice de Competitividad 2017 (Instituto Peruano de Economía, 2017) muestra que la imagen de estas no es la más adecuada para la población. Esto quiere decir que las personas no se sienten representadas por el Gobierno, municipalidades y otros actores públicos en el poder. En la Figura 2 se puede observar las calificaciones de todas las regiones en los principales rubros de este indicador, mientras menor es la cifra, es mejor el nivel. En cuanto al sector Salud, Ica es la región peor calificada en los índices de Progreso Social Regional 2016 y Competitividad Regional 2016. En el índice sobre competitividad la región figura en el puesto 23 de 24 regiones del Perú. En el índice sobre el progreso social, el sector salud es el peor evaluado en toda la región y presenta un nivel bastante relegado frente a las otras regiones del país (ver Figura 3).

El factor salud en este último índice representan los niveles de enfermedades crónicas, cantidad de fumadores, niveles de obesidad y mortalidad prematura. En lo referente al sector Educación, según la última Evaluación Censal a Estudiantes del año 2016 (MINEDU, 2016), que es una prueba que evalúa capacidades matemáticas, comprensión lectora y conocimientos generales, la región Ica logró una calificación principalmente “satisfactoria” en la evaluación para segundo de primaria. Para cuarto de primario la calificación fue principalmente “en inicio”, lo que significa que el estudiante ha adquirido parcialmente los conocimientos y habilidades necesarias para su nivel. En segundo de secundaria la calificación empeora, ya que el resultado de la calificación fue principalmente “en inicio”, lo que el estudiante en su mayoría ha aprendido conocimientos muy básicos respecto de lo que se espera para su nivel.

Otros indicadores sobre el sector Educación, es el Presupuesto Nacional de la República (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017) que muestra un incremento en el monto destinado a este sector, que se ha incrementado en más del 100% en los últimos ocho

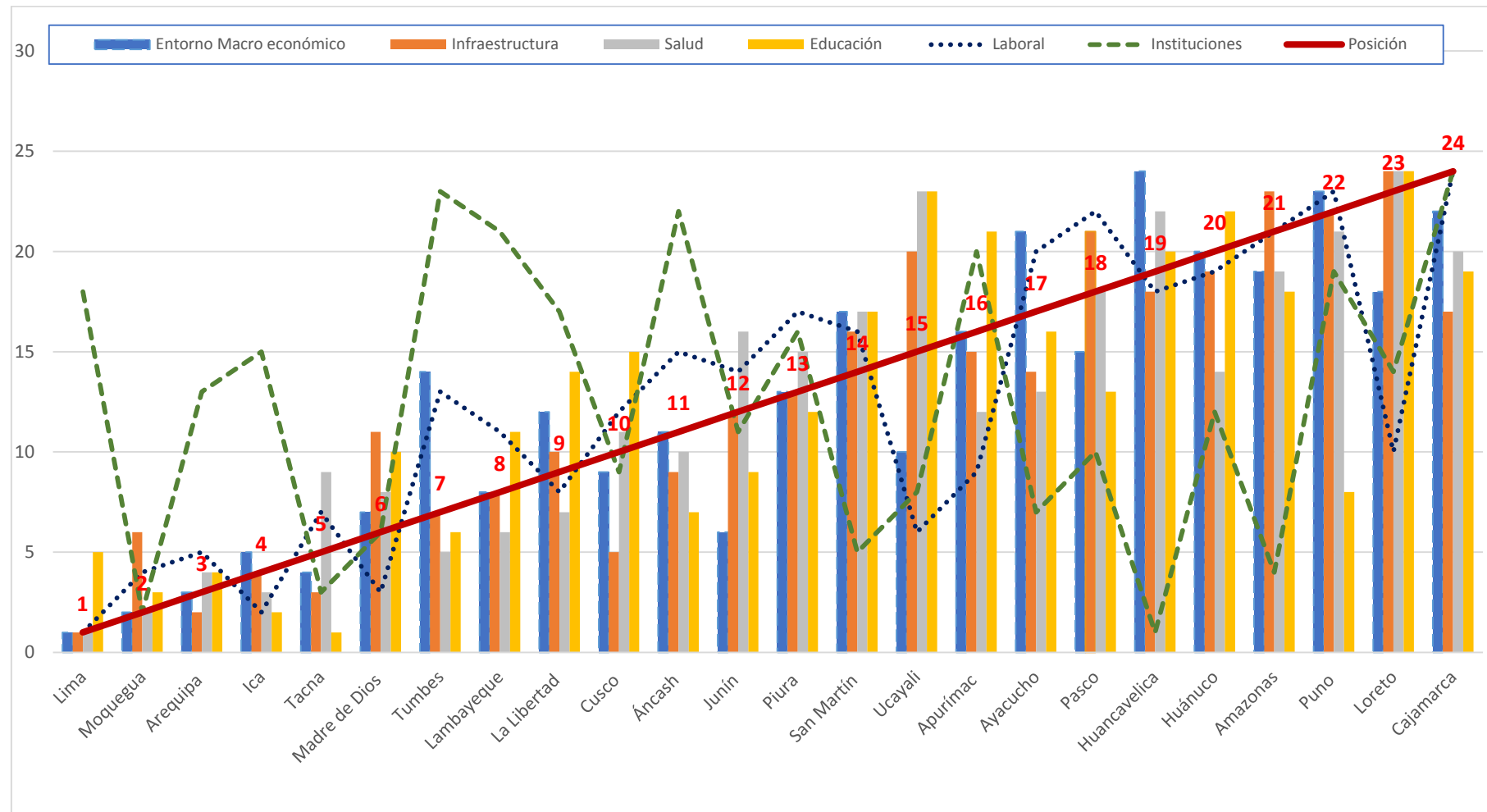


Figura 2. Índice de competitividad regional 2016.

Adaptado del “Índice de Competitividad Regional 2016,” por el Instituto Peruano de Economía, 2017 (<http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>).

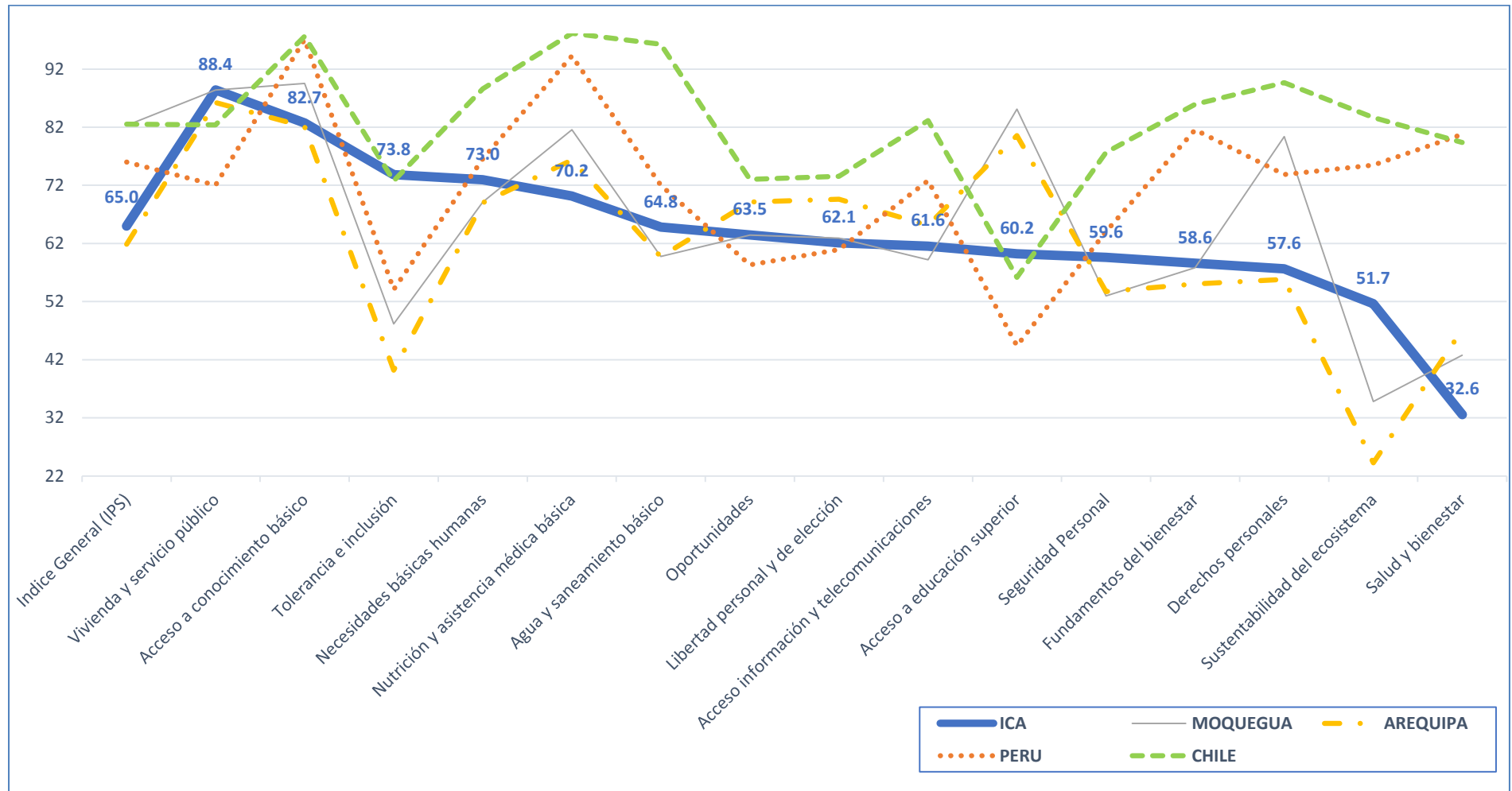


Figura 3. Comparativo de calificaciones entre regiones - Índice de progreso social 2016.
Adaptado del Índice de Progreso Social 2016, por CENTRUM Católica, 2016
(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>).

años. De acuerdo reportes del Banco Mundial (2017), el Perú destina el 3.98% del PBI nacional al sector Educación, mientras que Colombia y Chile facilitan 4.49% y 4.92% del PBI respectivo. Asimismo, de acuerdo con cifras del INEI (2017c), la región de Ica ocupa el tercer puesto en la cantidad de años promedio estudiados en el colegio después de Lima y Callao.

1.2. Conclusiones

La región de Ica cuenta con zonas costeras bastante productivas y donde existe gran cantidad de comercio, lo que hace que la densidad poblacional en estas áreas se mantenga en crecimiento. Por otro lado, los niveles de pobreza son bastante más bajos que la mayoría de las regiones del país; sin embargo, factores relevantes como inclusión, tolerancia, nivel institucional, calidad de educación secundaria y sistema de salud no presentan adecuadas condiciones y esto incide en la sensación de bienestar de las personas.

Las exportaciones se han visto afectadas por la alta competitividad que existe, ya que la región produce y exporta principalmente materia prima como minerales y productos agrícolas. Por ello, se hace apremiante la capacitación y difusión de nuevas técnicas para el uso eficiente de recursos y producción de alta calidad e innovación permitirá a la región ofertar productos con alto valor agregado y diferenciado. Asimismo, la eficiencia productiva, la innovación y el turismo presentan grandes oportunidades para ser importantes pilares que vitalicen el desarrollo de la región. Será necesario priorizar estos factores para obtener como resultado un mejor nivel de ingresos y mayor riqueza para la región.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

Los reglamentos y ordenanzas que rigen la estructura y el funcionamiento del Gobierno Regional de Ica se encuentran enmarcados en la Ley 27867 (2002), que se titula como Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria que es la Ley 27902 (2002), las cuales tienen por finalidad delimitar las competencias constitucionales y las atribuciones de cada uno de los actores como son el Consejo Regional y del Presidente Regional así como una serie de lineamientos para la mejor distribución de los recursos en aras del crecimiento sostenido de la región. Las organizaciones, como es el caso de la Región Ica, requieren plantear un rumbo y sueño al que desean llegar, pero para ello, es necesario que el Gobierno Regional de Ica aprenda de las decisiones y acciones antes ejecutadas, y reconozca el real impacto que tuvieron. Además, es necesario comprender el marco regulatorio que limita el accionar del gobierno.

2.2. Visión

Para el 2027, la región Ica se ubicará en la posición tercera del Índice de Competitividad Regional, destacando en los pilares de entorno económico, y laboral formal, enfocándose en el desarrollo de las industrias de la uva, espárrago, palta y turismo en el Perú.

2.3. Misión

Promover el desarrollo de los sectores agrícola, comercio y turismo en la región Ica, con una gestión pública eficiente e integrada, para garantizar el bienestar de la población, con participación y transparente del gobierno y la sociedad civil.

2.4. Valores

D'Alessio (2016) manifestó que los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices importantes que norman y encauzan el desempeño de los funcionarios y son un patrón que guía la toma de decisiones. Los valores establecen la

filosofía de la organización al representar claramente sus creencias y actitudes, tradiciones y su personalidad. Por lo tanto, para el presente planeamiento estratégico se proponen los siguientes valores a implementar en la región Ica.

- Respeto, por diferentes nacionalidades, géneros, religiones y opiniones, propiciando un ambiente de comunicación y trabajo en equipo para concebir un clima de intercambio y sinergia.
- Honestidad, es decir, actuar correctamente con transparencia y respeto en todo sentido.
- Solidaridad, para mostrar apoyo incondicional a causas, especialmente en situaciones difíciles y de crisis.
- Integridad, para actuar con transparencia para recuperar la confianza de la población y empresariado.
- Constancia, tenacidad para obtener resultados sin desviarse de los objetivos fundamentales.

2.5. Código de Ética

La región Ica enfocará su gestión al servicio de la creación de riqueza, con la finalidad de obtener beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, asegurando que su actividad se desarrolle de forma ética y responsable. Así, la región Ica guiará sus decisiones y acciones mediante el siguiente código de ética:

- La utilización y explotación de los recursos deben hacerse de forma sostenible y sin afectar el bienestar de la región y de terceros.
- Reducir el impacto de la industria y de la contaminación en el ecosistema, cuidando el bienestar social, ambiental y económico de la población de la región Ica.
- Ser transparentes y honestos a fin de generar confianza entre los participantes de la

región, como sector público, empresarios y población en general.

- Todas las actividades realizadas en la región deben efectuarse respetando las leyes y los derechos de la población.
- Fomentar la formalidad y la generación de empleo, y ser solidarios con la comunidad, impulsando la mejora de los sistemas de educación y salud de la población.

2.6. Conclusiones

Determinar un rumbo claro alineado a los objetivos, misión y visión, permiten a la región Ica enfocar sus esfuerzos en resolver las barreras que le impiden mantener el crecimiento de su economía de una forma sostenida con el fin de reducir el nivel de pobreza y mejorar la calidad de vida y bienestar de sus habitantes; y continuar mejorando los factores que han contribuido con la región para ser bien calificada en los principales indicadores macroeconómico y sociales. La agroindustria, es el principal empleador de la región y una de las actividades que más ha impulsado el crecimiento de Ica lo que ha generado una demanda de trabajadores tecnificados mayor a la disponible. Por otro lado, este sector tiene un grave problema hídrico que no se trata de infraestructura sino por la falla en la comunicación entre el Estado y los actores de la cuenca, lo cual limitaría su sostenibilidad. Por el lado de infraestructura, la región tiene importantes desafíos, en el ámbito aeroportuario y portuario con la concesión del aeropuerto de Pisco y del puerto José de San Martín respectivamente, lo que generará un mayor flujo de operaciones comerciales. Estos retos deben estar alineados a comportamientos éticos que ayuden a cumplir los objetivos trazados, en bien de crear una sociedad más justa para vivir.

Capítulo III: Evaluación Externa

Para la evaluación externa se empleará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) que, a su vez, se alimentan de los resultados obtenidos del análisis PESTE.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos que busca un estado a fin de obtener algo o hacer frente a otros estados (Hartman, 1957/1983, citado por D'Alessio, 2015). Estos intereses pueden converger, es decir ser comunes, o pueden ser opuestos. Por un lado, los intereses de una nación pueden ser completamente opuestos a los de otra nación y se pueden presentar conflictos, ocasionando que los acuerdos y alianzas sean imposibles de alcanzar; por otro lado, si los intereses son comunes es posible crear una relación entre ambas naciones, y concretar acuerdos y alianzas. Los intereses nacionales se pueden clasificar en cuatro niveles, dependiendo de su intensidad: (a) supervivencia, son de gran relevancia y la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, son relevantes y de no alcanzarlos se generarán daños peligrosos; (c) mayores, son primordiales y afectarán a la nación adversamente; y (d) periféricos, son relativamente importantes y tendrán consecuencias marginales.

La política exterior peruana tiene como uno de sus referentes a las 31 políticas de estado del acuerdo nacional. Este acuerdo fue aprobado en base al dialogo y consenso nacional con la finalidad de direccionar el desarrollo sostenible y afirmar el gobierno de la democracia. Las 31 políticas de estado se agrupan en cuatro grandes grupos: (a) democracia y estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y (d) estado transparente, eficiente y descentralizado. Las políticas de estado del acuerdo nacional constituyen un importante insumo para los gobernantes y son los principales lineamientos de

los planes de gobierno. En la Figura 4 se observa la vista panorámica de la agrupación de las 31 políticas de estado según los cuatro grandes objetivos planteados en el acuerdo nacional.

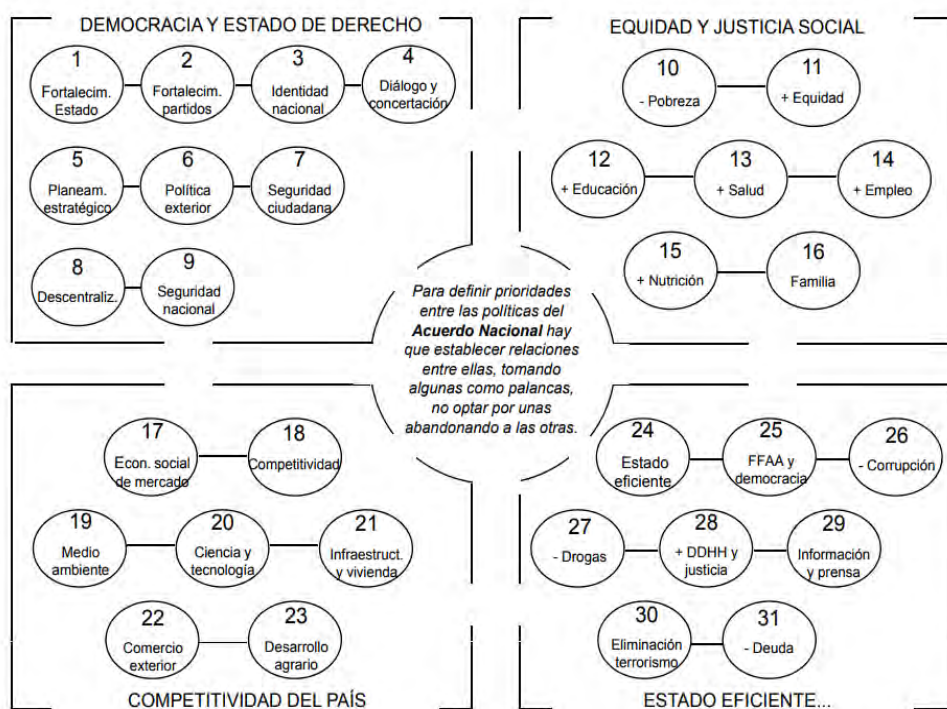


Figura 4. Vista panorámica de objetivos y políticas de Estado.
Tomado de Acuerdo Nacional, 2014
(http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/vista_panoramica.pdf).

Tabla 9

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Democracia y estado de derecho	*Chile *Ecuador *Bolivia	*Brasil *Colombia	*Venezuela	
2. Equidad y Justicia Social		Estados Unidos Unión Europea China	*Venezuela	
3. Competitividad del país	*Chile *Brasil	*Ecuador *Colombia		
4. Estado transparente, eficiente y descentralizado	Chile Colombia Estados Unidos Brasil	Bolivia México		

* Intereses opuestos

Nota: Tomado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia" de F. D'Alessio, 2015. Lima: Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional indica la capacidad del estado de alcanzar los intereses nacionales, según lo indicado por D'Alessio (2015), “es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (p.95). El potencial nacional se puede subdividir en siete dominios que sustentan el poder nacional, y permiten evaluar fortalezas y debilidades de una nación: (a) demográfico, estructura poblacional; (b) geográfico, tamaño y forma del territorio; (c) económico, el material estratégico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico, es decir la experiencia pasada; (f) organizacional y administrativo, la forma de gobierno; y (g) militar, las fuerzas armadas y el equipamiento que posee (Hartmann, 1957/1983, citado por D'Alessio, 2015).

Demográfico. Según las cifras indicadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el último censo población y vivienda realizado en el 2007, la población total de Perú fue de 28 millones (INEI, 2017d), para el año 2017 se estima un total de 32 millones de habitantes con una proporción de 51.1% de hombres y 49.9% de mujeres, para el año 2027 se estima un total de 35 millones de peruanos, sin mayores alteraciones en la proporción de hombres y mujeres. Respecto al ámbito urbano y rural, la mayor parte de la población, el 75.9% se encuentra concentrada en zonas urbanas (INEI, 2017e), mientras que el restante 24.1% se encuentra en zonas rurales. Se tiene una mayor concentración en zonas urbanas en departamentos como Lima 98%, Tacna 91%, Tumbes 91%, Ica 89%, Moquegua 85%, entre otros. A nivel nacional, Lima alberga la mayor parte de la población, conteniendo el 30.8% de los 28 millones de peruanos censados en el 2007.

La Central Intelligence Agency (CIA, 2017) en el World Facebook, describe las características y tendencias demográficas clave del Perú y cómo varían entre las subpoblaciones regionales, étnicas y socioeconómicas. El reciente crecimiento económico ha beneficiado en mayor medida a las poblaciones costeras y urbanas, y ha tenido un menor

impacto en las poblaciones rurales, afroperuanas, indígenas y pobres de la sierra y selva. Si bien la tasa de pobreza se ha reducido en la última década, aun es alta con un 30%; los índices de desnutrición comenzaron a caer luego del 2005, a causa de la estrategia planteada por el gobierno, enfocada en mejoras de higiene, saneamiento y agua potable. Si bien se tiene una mayor cantidad de estudiantes escolares, la calidad de la educación es aún uno de los problemas a solucionar, muchos niños en situación de pobreza abandonan los estudios para ayudar a mantener a sus familias.

En el siglo XIX y hasta principios del siglo XX el Perú fue un país de inmigración, durante este periodo se trajeron trabajadores asiáticos para trabajar en plantaciones costeras; actualmente estas poblaciones influyen de manera económica y cultural en el Perú. Sin embargo, el país en las últimas décadas tuvo tasas elevadas de emigración, siendo los principales destinos Estados Unidos, España y Argentina; la emigración peruana comenzó a incrementarse durante la época de crisis de 1980, sin embargo, ha disminuido debido a las mejores condiciones económicas del Perú.

Geográfico. Según la información publicada por la CIA (2017), el Perú se encuentra ubicado en el occidente de América del Sur, rodeado por el Océano Pacífico, colinda con Ecuador por el norte, Colombia por el noreste, Brasil y Bolivia por el este y Chile por el sur; siendo sus coordenadas geográficas 10 00 S, 76 00 W. La superficie terrestre abarca 1' 279,996 km² y la superficie marítima 5,220 km². El territorio terrestre del Perú tiene costa, sierra y selva; y el clima varía según la ubicación, desde tropical en el este a desértico en el oeste, con climas fríos y templados en la zona de los andes, siendo el punto más elevado el Nevado Huascarán con 6,746 m. Los recursos naturales del territorio nacional incluyen cobre, plata, oro, petróleo, madera, pescado, mineral de hierro, carbón, fosfato, potasa, energía hidroeléctrica, gas natural. Aproximadamente el 19% del territorio nacional se utiliza con fines agrícolas, mientras el 53% está ocupado por bosques. Debido a la diversidad geográfica

y su ubicación en América del Sur el Perú está expuesto a peligros naturales como terremotos, tsunamis, inundaciones, deslizamientos de tierra o huaicos y actividad volcánica leve. Actualmente se tienen diversos problemas medioambientales, entre ellos la deforestación, erosión del suelo, contaminación de ríos y aire por residuos municipales y mineros. Finalmente, el Perú ha suscrito diversos acuerdos internacionales para el cuidado del medioambiente, entre ellos el Protocolo de Kioto, Desertificación, Especies en Peligro, Desechos Peligrosos, Desechos Marinos, Protección de la Capa de Ozono, Contaminación de Buques, Maderas Tropicales 83, Transporte Terrestre Antártico, Maderas tropicales 94, Humedales, Caza de la ballena.

Económico. Según la información publicada por la CIA (2017), la amplia gama de recursos minerales principalmente cobre y plata, presentes en las zonas montañosas y costeras del Perú y la diversidad de fauna presente en las aguas costeras, constituyen una gran fuente de recursos. El crecimiento económico del Perú fue de 5.6% en promedio entre el 2009 y el 2013, presentando una menor inflación respecto al rango objetivo del Banco Central de Reserva del Perú, y un tipo de cambio estable; este crecimiento se debió en parte a los altos precios internacionales de los metales durante esa época. Luego de 2014 y hasta 2016 el Perú frenó su crecimiento, en parte por la caída de los precios internacionales de los metales.

El Perú muestra una marcada dependencia a las exportaciones de minerales y metales, y esto hace que la economía sea vulnerable a las fluctuaciones de precios mundiales. Actualmente existen problemas de infraestructura, que limitan el crecimiento económico de las áreas no costeras, esto aún persiste pese a los esfuerzos y políticas de inclusión de gobiernos anteriores. Durante la administración de Humala se flexibilizaron las regulaciones ambientales para estimular la inversión minera, pese a esto, la inversión minera cayó durante el 2015, nuevamente por la exposición a la variación de los precios mundiales; finalmente,

esta flexibilización de las regulaciones ambientales causó descontento social y oposición de grupos ambientalistas, provocando conflictos sociales. Durante los últimos años se continuó con la política de libre comercio, se concluyeron negociaciones con la Asociación Transpacífica y Guatemala, e iniciaron conversaciones con El Salvador, India y Turquía. Del mismo modo, el Perú tiene un pacto comercial con Chile, Colombia y México, llamado la alianza del Pacífico, con fines de integración de servicios, capital, inversión y desplazamiento de la población. En 2009 entró en vigor el Acuerdo de Promoción comercial entre Perú y Estados Unidos, con lo cual el comercio entre ambas naciones se duplicó. La actual administración a cargo de presidente Kuczynski, ha buscado incrementar la inversión en Perú mediante políticas de libre mercado y reformas económicas. En el último año los escándalos de corrupción asociados a una firma brasileña y los desastres naturales han frenado las estimaciones de crecimiento.

Tecnológico y Científico. Las soluciones tecnológicas son generalmente adoptadas por grandes empresas, una vez que estas soluciones se ajustan al mercado, se comienzan a introducir en empresas de menor tamaño. En un país como Perú, donde los pequeños emprendimientos constituyen un motor importante de la economía, la tecnología se encuentra limitada; los procesos muchas veces son gestionados de manera manual, lo cual genera ineficiencias. De acuerdo con lo indicado por el INEI (2014), la inversión en tecnología se encuentra concentrada en las grandes empresas, las cuales tienen como principal actividad la búsqueda de mejoras en procesos productivos y operativos con un 12.4% de participación de empresas en dicha actividad, el 9.2% de empresas invirtió con la finalidad de desarrollar productos y el 5.6% contrataron servicios de terceros para realizar proyectos (INEI, 2014). De otro lado, la coordinación entre las empresas y los institutos educativos y universidades es deficiente, tan solo el 1.4% de las empresas ha realizado actividades conjuntas para realizar proyectos de innovación, mejora y desarrollo de productos. La inversión en ciencia,

tecnología e innovación tecnológica del Perú aun es reducida, y constituye solo el 1.7% del valor de la producción; donde se destacan las actividades económicas de las industrias manufactureras, suministro de agua y alcantarillado y transporte y almacenamiento. Sin embargo, el porcentaje que representa la inversión en tecnología respecto al valor de la producción de las industrias manufactureras es 1.2% por debajo del promedio. Por otro lado, las empresas dedicadas al suministro de agua y alcantarillado han dedicado el 53.1% del valor de su producción a inversiones en tecnología (INEI, 2014). El Perú se mantuvo en el puesto 90 del Informe Global de Tecnología de la Información realizado por el World Economic Forum (WEF) (2016), el cual mide la capacidad de los países para aprovechar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para mejorar la competitividad y aumentar el bienestar, del mismo modo, evalúa las tendencias de innovación. El Perú presenta aspectos positivos debido a una buena cobertura de red móvil, sin embargo, su desarrollo se ve limitado por una baja calidad del sistema educativo, principalmente en materias como matemáticas y ciencias, la falta de eficacia y eficiencia de órganos legislativos y sistema legal; esto ocasiona que el Perú aún se encuentre rezagado entre los países que conforman la región (Sociedad Nacional de Industrias [SNE], 2016).

Histórico, psicológico y sociológico. Actualmente existe una tendencia de integración cultural a nivel mundial, en el Perú se viene experimentando un movimiento diverso e inclusive contradictorio, revalorizando la identidad local, con elementos del universo andino; existe un proceso lento y gradual de reforzamiento del sentimiento nacional y el reconocimiento de los derechos de los pueblos. El reforzamiento de la cultura local responde a tres factores (a) la separación entre el surgimiento de una sociedad mundial y el vacío social producido por la fragmentación cultural nacional, (b) la existencia de un potencial cultural basado en la diversidad y (c) el desarrollo del movimiento indígena en países andinos (Navarrete, 2007). Según lo comentado por Rolando Arellano (2017), gerente general de

Arellano Marketing y actual presidente de la Sociedad Peruana de Marketing, el peruano promedio de hoy en día es emprendedor, busca progresar y ascender. Aquellos migrantes que vinieron de provincia a Lima en décadas pasadas iniciaron en condiciones pobres y luego transformaron su vida. El principal destino del gasto de los peruanos es la canasta familiar, educación y entretenimientos. La generación *Millennial* del Perú no es consciente de la etapa del terrorismo e hiperinflación, han vivido una época de transformación y progreso, en ese sentido, los *Millennials* de la sociedad peruana buscan progreso, mejores condiciones para sí mismos y sus familias. Finalmente, una limitante al progreso es la corrupción, este problema frena las inversiones en el Perú y desmotiva a los inversionistas a desarrollar negocios debido a la desconfianza.

Organizacional y administrativo. La república del Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El gobierno es uno e indivisible, representativo y descentralizado, y su organización consta de tres poderes: (a) poder ejecutivo, (b) poder legislativo y (c) poder judicial, cada uno de ellos autónomo e independiente, siguiendo el principio de la separación de poderes. En la actualidad el poder ejecutivo viene siendo representado por el presidente constitucional Pedro Pablo Kuczynski, hasta el 28 de Julio del 2021, y dos vice – presidentes; el poder Legislativo consta de un Parlamento Unicameral con 130 miembros. El presidente desarrolla las funciones de jefe de estado, simboliza los intereses del país, y dirige la política gubernamental. Los derechos humanos son defendidos en la república del Perú, principalmente en sectores donde aún existen obstáculos, como comunidades nativas, presos, víctimas de violencia política, discapacitados, mujeres, entre otros. Finalmente, la democracia tiene como fin crear un espacio participativo en el cual todos los peruanos puedan expresarse libremente y sin restricciones.

Fuerzas armadas. Según la información publicada por la CIA (2017), durante el 2016 los gastos militares en programas de defensa representaron el 1.29% del PBI, disminuyendo

respecto a los últimos cuatro años, en los cuales se alcanzó un máximo de 1.69% respecto al PBI. En 2016 el Perú se ubicó en la posición 78 del ranking mundial de gasto militar respecto del PBI, por debajo de países como Colombia en la posición 17, Ecuador en la posición 24, Chile en la posición 38, Uruguay en la posición 42, Paraguay en la posición 54, Bolivia en la posición 64 y Brasil en la posición 65. Sin embargo, en el ranking de poder militar de América del sur publicado por Military Power Review (2016), el Perú se encuentra en la tercera posición, luego de Brasil encabezando la lista y Chile en segundo lugar. La organización militar en el Perú se divide en tres ramas: (a) Ejército peruano; (b) Marina de guerra del Perú, incluyendo aeronaves, infantería naval y guardia costera, y (c) Fuerza aérea del Perú. El servicio militar no es obligatorio, el rango de edades para el servicio militar voluntario de 18 a 50 años para hombre y 18 a 45 años para mujeres, no se tiene reclutamiento.

3.1.3. Principios cardinales

La política exterior tiene como base los principios cardinales, los cuales constituyen las acciones que una nación debe hacer para alcanzar sus objetivos, e indican cómo entender el comportamiento del sistema de estado: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de enemigos (Hartman, 1957/1983, citado por D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Durante los últimos años se han observado crisis económicas en el entorno internacional que han impactado ampliamente a la economía global, en 2008 se tuvo la crisis hipotecaria *subprime* en Estados Unidos, la cual ocasionó que muchas instituciones financieras en el mundo tuvieran pérdidas millonarias, estancando los mercados, desapareciendo su liquidez y causando recesión (Pajarskas & Jociene, 2014), esta crisis tuvo impacto sobre Perú ocasionando que durante el 2009 el crecimiento del PBI se reduzca al 1%. Las crisis económicas globales pueden tener impacto sobre el crecimiento

del Perú. China es una de las principales economías del mundo, y uno de los principales socios comerciales de Perú, y receptor de una gran parte de las exportaciones de Perú. La desaceleración del crecimiento de la economía China ha afectado otras economías, y el Perú es una de ellas. El menor crecimiento de China ha causado un deterioro de los precios de materias primas minerales, ocasionando que países exportadores de materias primas como Perú también reduzcan su crecimiento (Wise, 2012). Además de crisis económicas y la desaceleración del crecimiento de socios comerciales, la economía peruana o de alguna región del Perú se puede ver afectada por efectos climáticos y desastres naturales. La eventualidad de los desastres naturales puede perjudicar el crecimiento económico, las constantes lluvias durante la primera parte del 2017 causaron estragos en diversos departamentos, con lo cual la perspectiva económica de crecimiento tuvo que ser ajustada por el BCRP; del mismo modo, las grandes compañías trasnacionales pueden afectar la economía de un país, en el caso peruano, los escándalos de corrupción de una empresa brasilera causaron el retraso de diversos proyectos en el Perú, ocasionando una caída de la inversión.

Lazos pasados y presentes. Durante su historia el Perú ha tenido diversos conflictos limítrofes, siendo los más antiguos la guerra contra la Gran Colombia en 1828, la guerra contra Bolivia en 1835, y la Guerra del Pacífico en 1879. En la historia reciente, se registra el conflicto con Ecuador que desencadenó en la guerra de 1995, causada por la falta de demarcación territorial en el norte. En los últimos años se tuvo el conflicto marítimo con Chile, debido a un problema limítrofe en la zona marítima. Según la información recabada por la CIA (2017) la legislación unilateral de Perú fue rechazada por Chile y Ecuador en 2005, pues esta cambiaba el eje de sus fronteras marítimas en favor de Perú. Este conflicto fue resuelto en los tribunales de la Corte Internacional de Justicia de La Haya, en el cual se concedió a Perú un triángulo externo a partir de las 80 millas náuticas, cerca del 70% de una región pesquera muy rica, sin embargo, la posición inicial de Perú era de 200 millas (BBC,

2014, 28 de enero)

Contra balance de Intereses. Dejando de lado los conflictos territoriales, el Perú mantiene lazos comerciales con distintos países, según The Observatory of Economic Complexity [OEC] (2015) los principales destinos de las exportaciones de Perú fueron China(\$7,38 Miles de millones), los Estados Unidos (\$5,08 Miles de millones), Suiza (\$2,75 Miles de millones), Canadá (\$2,4 Miles de millones) y Brasil (\$1,16 Miles de millones). Actualmente el Perú sostiene acuerdos comerciales con: (a) Organización Mundial de Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) MERCOSUR, (d) Cuba, (e) Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico, (f) Chile, (g) México, (h) Estados Unidos, (i) Canadá, (j) Singapur, (k) China, (l) EFTA, (m) Corea del Sur, (n) Tailandia, (p) Japón, (p) Panamá, (q) Unión Europea, (r) Costa Rica, (s) Venezuela, (t) Alianza del Pacífico y (u) Honduras (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).

Conservación de los enemigos. A lo largo de la historia del Perú se han presentado diversos conflictos territoriales, sin embargo, estos se llegaron a solucionar. En la actualidad los rivales se encuentran en los mercados. Según cifras de la OEC (2015) las exportaciones peruanas son lideradas por el cobre que representa el 19.2%; seguidas por oro, representado el 16.5%; productos vegetales con un 11%; y metales con un 9.7%. A nivel mundial los principales exportadores de cobre son Chile (30%), Perú (15%) y Brasil (4.3%). En cuanto al oro, a nivel de Latinoamérica el Perú ocupa la primera posición con un 1.8% de la participación mundial, seguido por Brasil con 0.91% y Colombia con 0.74%; sin embargo, a nivel mundial el principal exportador de oro es Suiza con 21% y Reino Unido con 14%. Respecto a los productos vegetales, el 19% de las uvas son exportadas por Chile, seguido por Estados Unidos con 19% y Sudáfrica con 9%, el Perú e Italia ocupan la cuarta posición con 7.9% de las exportaciones mundiales. Los principales destinos de estas importaciones son los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia (OEC, 2015).

3.1.4. Influencia del análisis en la región Ica

En la actualidad, se cuenta con el escenario favorable para lograr el crecimiento y desarrollo de la región Ica, permitiendo que al 2027, Ica sea una región competitiva a nivel nacional, orientado a mejorar la calidad de vida de su población, actividades agrícolas, comercio y turismo. Dado que la economía del Perú ha venido creciendo ininterrumpidamente en los últimos diez años, incluso en el año de crisis internacional, tal como se muestra en la Tabla 1. El cambio de la estructura poblacional permitirá un mayor número de habitantes en edad de trabajar, que representará la fuerza laboral en el que se sustentará el crecimiento y desarrollo de la región Ica. Asimismo, la ubicación geográfica del país en el centro de América del Sur le permite generar una visión geoestratégica para el desarrollo del país y de la región Ica, que, sumado a la diversidad cultural del Perú, convierte en uno de los destinos turístico preferidos por los turistas de la región.

3.2. Análisis Competitivo del País

El Perú según el ranking Índice de Competitividad Global 2016 – 2017 se ubica en el puesto 67, por lo cual sube dos posiciones del ranking anterior. Es preciso señalar que el informe evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 138 países. Asimismo, mantiene la tercera posición a nivel países de Sudamérica detrás de Chile y Colombia y continúa en la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe (CDI, 2017).

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú cuenta con una extensión territorial de 1'285,216 km² (Ica Sumario Regional, 2016). Asimismo, el gobierno tiene espacio y capacidad para aplicar políticas económicas anticíclicas y con énfasis en la inversión pública (Semana Económica, 2015). No obstante, existen factores que afectan en gran medida el desempeño y logro de objetivos como burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada

infraestructura, normas tributarias, impuestos e inseguridad (CDI, 2017). Por otro lado, el Índice de Competitividad no es un indicador directo de bienestar, pero los factores que se encuentran entre los requisitos básicos son condiciones necesarias para lograr aumentos sostenibles en el bienestar social (Parodi, 2013, 06 de septiembre).

3.2.2. Condiciones de la demanda

El crecimiento del PBI continuó acelerándose en el 2016, respaldado por mayores volúmenes de exportación minera, por lo cual la economía creció por encima de su potencial a 3.9% en el 2016, en consecuencia, del pico temporal de la producción minera. Se atenuó la potencialidad de un mayor crecimiento en volúmenes de exportación minera, en parte por el menor dinamismo de la demanda interna, ya que el gasto público retrocedió y la inversión continuó disminuyendo. Asimismo, el déficit por cuenta corriente disminuyó de 4.9 a 2.8% del PBI en 2016 debido al aumento en el crecimiento de las exportaciones y la disminución de las importaciones. Cabe indicar que las reservas internacionales netas se mantuvieron en un nivel estable de 32% del PBI a febrero de 2017. La inflación general promedio alcanzó un 3.6% en 2016, debido a que los impactos del lado de la oferta sobre los precios de los alimentos compensaron la débil demanda doméstica. El Perú enfrentó un déficit fiscal moderado de 2.6% en el 2016. El mayor déficit proviene de una disminución en los ingresos producto de la desaceleración económica, la reforma fiscal de 2014, y un incremento en los gastos recurrentes durante años recientes, especialmente en el caso de bienes y servicios, y salarios (Banco Mundial [BM], 2017).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Conforme al Índice de competitividad Global 2016 – 2017 (Foro Económico Mundial, 2017), el Perú subió dos posiciones lo cual denota una mejoría a nivel nacional. Asimismo, el portafolio existente del Banco Internacional para la Reconstrucción y Desarrollo consiste en 15 proyectos de inversión y una subvención del FMAM por un total de US\$960 millones. El

portafolio activo del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones incluye un contrato con exposición bruta de US\$6.2 millones en respaldo de la concesión del aeropuerto internacional de Lima.

El Banco Mundial llevó a cabo una serie de estudios, evaluaciones y sistematizaciones, incluyendo un estudio de factibilidad del plan de manejo ambiental y un informe sobre el impacto social del proyecto de optimización de agua y desagüe en propiedades de Lima. También publicó el informe “Promoción de la escala y la densidad de las redes de agentes en Perú”, para contribuir con los procesos de toma de decisiones en temas de inclusión social. Entre los recientes productos de conocimiento se incluyen “Perú: Siguiendo la senda del éxito. Productividad para impulsar el crecimiento económico” y la nota sobre políticas, “Perú hacia un sistema integrado de ciudades: Una nueva visión para crecer”. Se espera que este documento estimule la discusión sobre el desarrollo de un sistema integrado de ciudades para el Perú como una visión gubernamental que en el mediano plazo podría servir como punto focal de las políticas sectoriales (BM, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En la actualidad el Perú carece de sectores afines y auxiliares que sean competitivos a nivel internacional; sin embargo, según el Ranking Multilatinas 2016 que lo realiza América Economía que evalúa el grado de globalización de empresas latinoamericanas del año 2015 al 2016 el Perú mantiene cinco empresas Aje Group (puesto 9), Alicorp (puesto 41), Grupo Belcorp (puesto 43), Ferreycorp (puesto 86) y Grupo Gloria (puesto 87) dentro del ranking, de un total de 100 empresas. El ranking refleja el poco nivel de innovación y mejora en las empresas peruanas (América Económica, 2016).

3.2.5. Influencia del análisis en la región Ica

Según la situación del país, la región Ica tiene un escenario favorable para lograr el desarrollo de esta, por lo cual al 2027 será competitiva a nivel nacional. Asimismo, se

deberá desarrollar la economía de la región, tomando como motores de crecimiento las actividades agrícolas, comercio y turismo. Cabe indicar que el incremento de las exportaciones de espárragos, uvas, paltas entre otros cultivos no tradicionales será de vital importancia, así como el atractivo turístico de la región conllevará una mayor cantidad de turistas. En relación con la ubicación geográfica de la región Ica con una superficie total de 21,328 km² con cinco provincias – Chincha, Pisco, Ica, Palpa y Nasca – de las cuales la población el mayor porcentaje es la urbana; sin embargo, si existe la población rural (Ica Sumario Regional, 2007).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), permite identificar las oportunidades y amenazas de la región Ica para luego ello elaborar las estrategias que permitan aprovechar al máximo esas oportunidades y potencialidades y minimizar las amenazas.

3.3.1. Políticas, gubernamentales y legales

La Constitución Política del Perú de 1993 en su artículo 188° enmarca los lineamientos de la descentralización como una forma de organización democrática para el desarrollo integral del país. Asimismo, en el artículo 190°, sienta las bases de la creación de las regiones por ubicación fronteriza, integradas administrativa y económicamente para la conformación de unidades geoeconómicas sostenibles que promuevan y velen por el desarrollo económico de la región, atrayendo inversiones públicas y privadas para el financiamiento de proyectos y obras de infraestructura de alcance regional.

La Ley 27783 – Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002), refuerza los lineamientos de la descentralización estableciendo principios, objetivos y los criterios generales, así como la regularización para la conformación de regiones y municipalidades fijando sus competencias a fin de evitar cruces y/o duplicidad de funciones que generen

conflictos entre ellos.

Por su parte la Ley 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867, 2002), delimita las competencias constitucionales y las atribuciones del Consejo Regional y del Presidente Regional, así como una serie de lineamientos para la mejor distribución de los recursos en aras del crecimiento sostenido de la región. Ley 29768 – Ley de Mancomunidad Regional (Ley 29768, 2011), delimita el marco legal de la mancomunidad regional, el cual consiste en el acuerdo de integración voluntaria de dos o más regiones para la prestación conjunta de servicios públicos o ejecución de obras en busca del desarrollo de los miembros de este acuerdo. Ley 28015 – Ley de la Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley 28015, 2003), esta tiene por objetivo formalizar y empoderar a las micros y pequeñas empresas para que se incorporen de forma sostenible en el mercado interno y en las exportaciones, lo que impacta en su contribución tributaria. Bajo el paraguas de las leyes arriba mencionadas, el Gobierno Regional de Ica integra la Comunidad Regional de los Andes conformada por las regiones de Huancavelica, Apurímac, Junín, Ayacucho e Ica, lo cual es una excelente oportunidad para la región Ica de generar sinergia con las demás regiones. Para ello, se necesita que los gobiernos mejoren los servicios educativos incluyendo capacitación de los profesores no sólo a la educación universitaria sino también nivel técnico, para alinear la demanda con la oferta laboral.

Por otro lado, es indispensable la aplicación de los beneficios que ofrece la Ley 28015 – Ley de la Formalización de la Micro y Pequeña Empresa (Ley 28015, 2003), siendo más flexibles en la legislación laboral para las pequeñas empresas y puedan competir en el mercado dinamizando la economía de la Mancomunidad Regional de los Andes. Considerando el artículo 191° de la Constitución Política del Perú, todos los gobiernos regionales presentan autonomía política, económica y administrativa; es decir, tienen el derecho de normar, regular y administrar los asuntos públicos de su competencia. Esto

último, a su vez acorde con la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, que regula la división orgánica del Estado de forma democrática y descentralizada. El fin de la descentralización, como lo indica la norma, es el desarrollo de la totalidad del territorio peruano de forma sostenible, garantizando un equilibrio de poderes. La ley 27867 regula las funciones y competencias de los gobiernos regionales en el Perú, y precisa en el artículo 5° que es misión de un gobierno regional conducir la región de acuerdo con sus exclusivas competencias para lograr el desarrollo de la región, así generar crecimiento económico, condiciones sociales justas, preservación de recursos naturales y la igualdad de oportunidades para todos los habitantes.

3.3.2 Fuerzas Económicas

La región Ica tiene una economía abierta donde las empresas desarrollan sus productos para un mercado nacional e internacional. Es la segunda región agroexportadora más importante del Perú dónde destacan los productos tradicionales como el sector minero e hidrocarburos y los no tradicionales como los agropecuarios. Su composición sectorial, está dividida en cuatro actividades relevantes: (a) Servicios 23%, (b) Manufactura 20%, (c) Agricultura, caza y silvicultura 16% y (d) Comercio, Restaurantes y Hoteles 14%. También es importante resaltar el crecimiento del sector construcción como se observa en la figura 5.

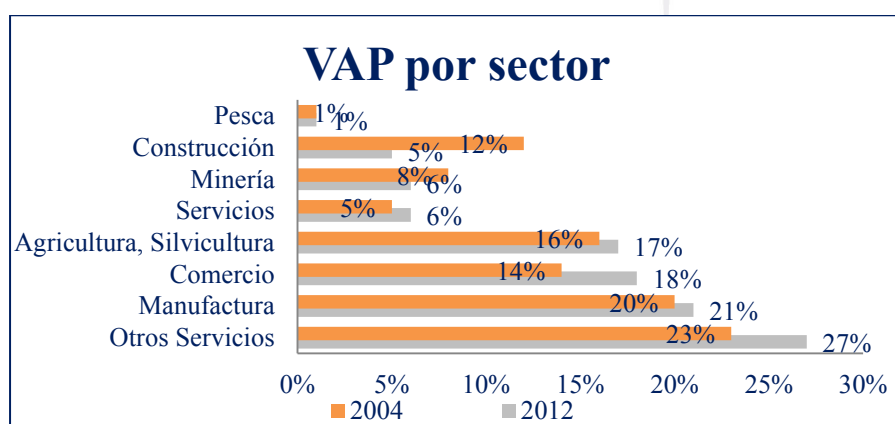


Figura 5. Estudio de diagnóstico de crecimiento región Ica, 2014.

Tomado de “Informe Ica,” por Ministerio de la Producción (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeIca_PxP.pdf).

De acuerdo con un informe emitido por el INEI (2013), y como se aprecia en la Figura 6, el promedio del Producto Bruto Interno en la Mancomunidad Regional de los Andes en el 2012 fue de 7.9%, liderado por Ayacucho con el 12.6%, que alcanzó ese nivel de crecimiento por el sector construcción (127.9%), producto de la inversión en obras públicas y privadas, así como también por el aumento de los servicios de electricidad y agua (9.8%), restaurantes y hoteles (9.2%), comercio (7.8%), entre otros.

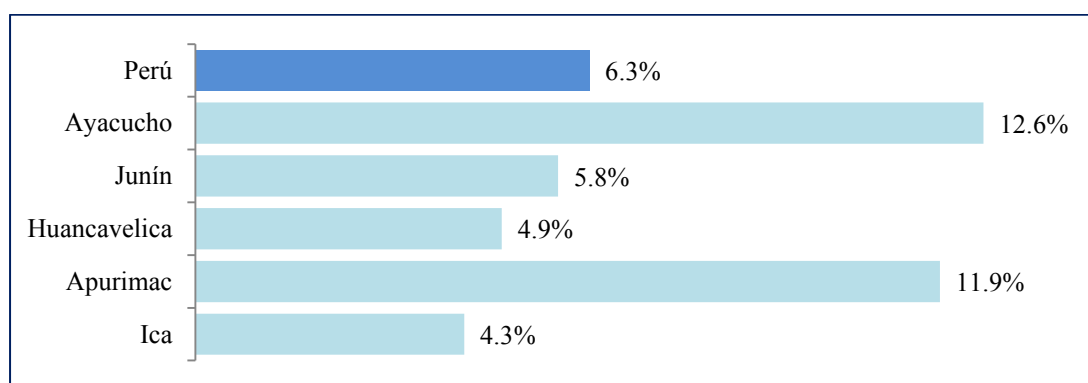


Figura 6. Producto Bruto Interno 2012 - mancomunidad regional de los Andes. Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf).

Por otro lado, para el 2017 se ha previsto un incremento de la demanda laboral en la región Ica, esta demanda viene liderada por el sector Agricultura, ocupando el 74% de la demanda de trabajadores del sector privado formal; es decir, durante el 2017 se estarían generando 4,370 nuevos empleos en el sector agrícola, potenciando dicha actividad económica, ver figura 7. Las ocupaciones más requeridas por las empresas formales están en el rubro de la agricultura, en donde es necesario contratar una gran masa de peones agropecuarios, llegando a una cifra de 3,798 peones, ver figura 8. Si bien la demanda de trabajo del sector agrícola es alta, los sueldos que están dispuestos a pagar en dicho sector son bajos, llegando a un promedio de 1,094 soles, por debajo de otros sectores como construcción 1,848, y servicios prestados a empresas 1,233, ver figura 9. Es de resaltar que la demanda de trabajo del sector agrícola únicamente requiere educación básica (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2016).

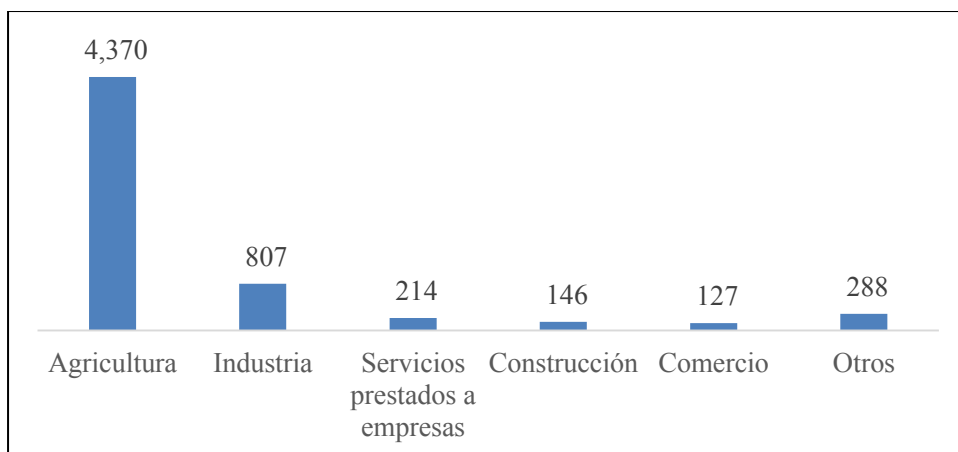


Figura 7 Ica: Ocupaciones más requeridas.

Tomado de Ministerio de Trabajo (MINTRA), 2016

(http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-ica.pdf).

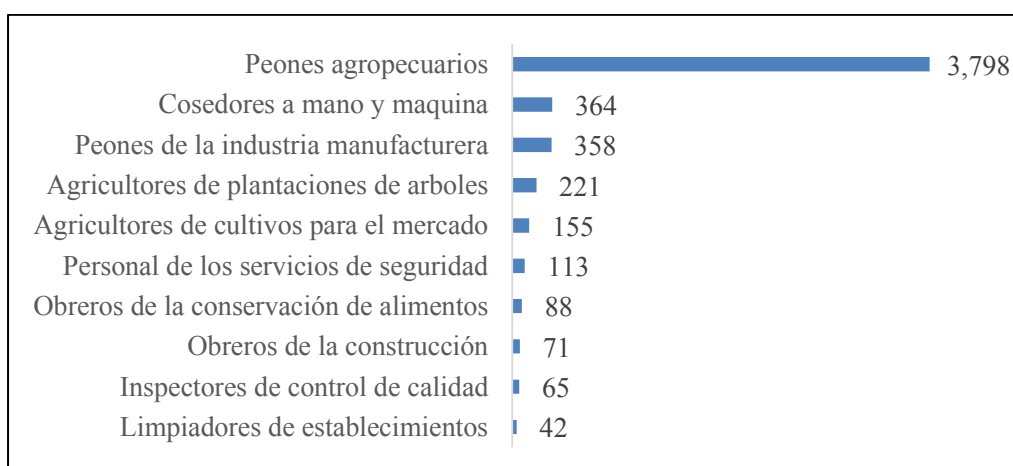


Figura 8. Ica: personal a contratar por sectores económicos.

Tomado de Ministerio de Trabajo (MINTRA), 2016

(http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-ica.pdf).

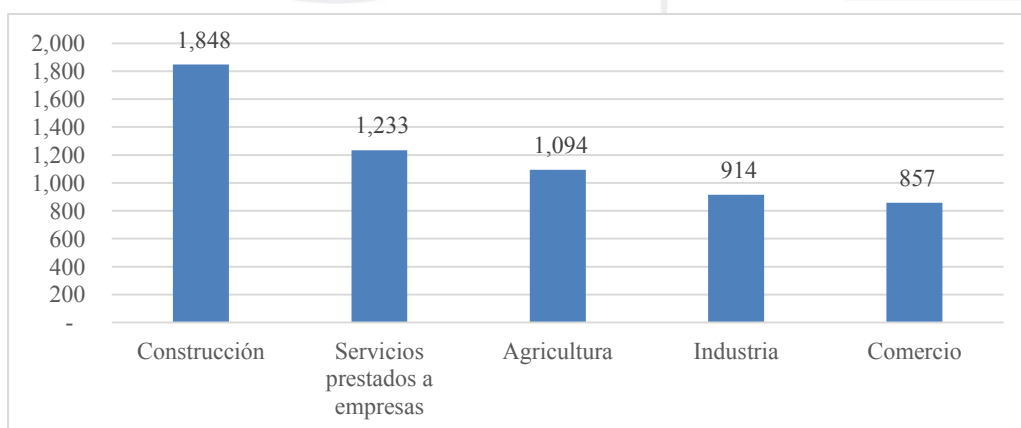


Figura 9. Ica: remuneración promedio mensual por principales sectores económicos.

Tomado de Ministerio de Trabajo (MINTRA), 2016

(http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-ica.pdf).

En la región Ica, el 25% de las exportaciones de bienes corresponden al sector no tradicional, y existe un espacio potencial de crecimiento en otros países. La región Ica tiene potencial turístico de punta a punta, inicia en Chincha donde se encuentra una población afroperuana que practica danzas como el zapateo y el landó, luego por las bahías ecológicas de Paracas y San Fernando, continuando con el turismo de aventura, las visitas a sus bodegas y viñedos en la misma ciudad de Ica y terminado en Nasca con sus líneas y geoglifos arqueológicos. Todo ello complementado con la variedad gastronómica que tiene la región. Entre los atractivos turísticos de la región Ica, resaltan las Islas Ballestas, la bahía de Paracas y las líneas de Nasca.

Entre 2009 y 2016 las Islas Ballestas han tenido un promedio de 130 mil visitantes al año, de los cuales el 55% son turistas que vienen del exterior; sin embargo, se observa una tendencia decreciente en el flujo de turistas extranjeros, a la vez que las visitas de turistas nacionales se incrementan, ver Figura 10. Si bien no se permite el desembarco en estas islas, desde las lanchas se pueden divisar pingüinos de Humboldt, pelicanos, piqueros, flamencos, entre otras aves, también se pueden divisar lobos marinos y delfines.

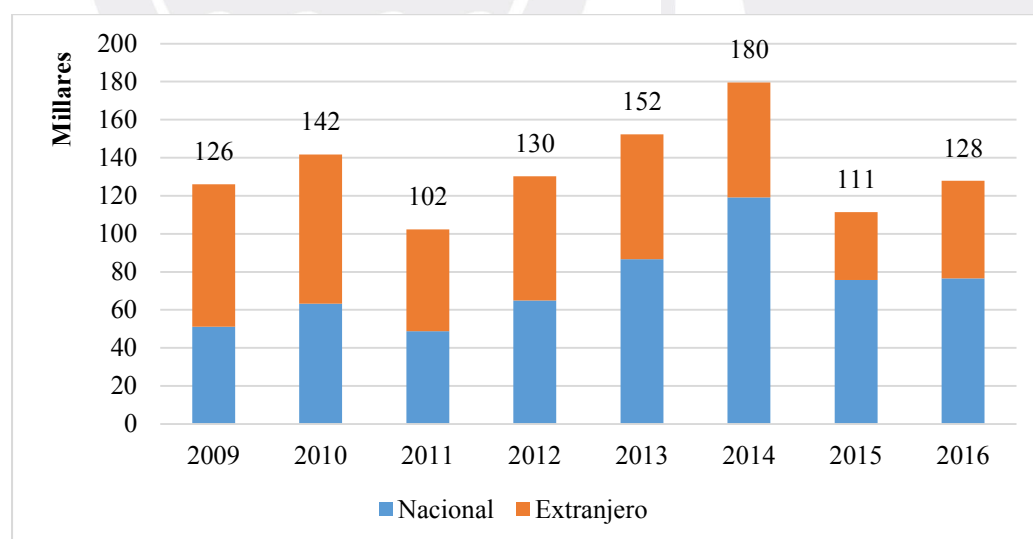


Figura 10. Llegada de visitantes a las islas Ballestas.

Según la Capitanía de Pisco, en el año 2011 disminuyeron las llegadas de visitantes, debido al factor clima, prohibiendo la salida de embarcaciones. Adaptado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017.

(<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

En los últimos ocho años se observa un gran crecimiento del flujo de turistas que visitan la Reserva Nacional de Paracas, la demanda de turistas nacionales se ha cuadruplicado en los últimos ocho años, mientras que la demanda de turistas internacionales se ha duplicado. Los visitantes que llegan a la Reserva Nacional de Paracas se componen principalmente de turistas nacionales, representando cerca del 76% en promedio (ver Figura 11). Esta reserva con el fin de conservar el mar y el desierto peruano, dando albergue a diversas variedades de especies de flora y fauna; en la zona desértica se pueden encontrar tubulares para el paseo de turistas; desde el mar se puede divisar un geoglifo denominado el Candelabro, Tres Cruces o Tridente, grabado en roca y tapado por arena; en la reserva también se puede hallar una gran variedad de flora y fauna, y el museo Julio C. Tello donde se exponen pizas de la cultura Paracas.

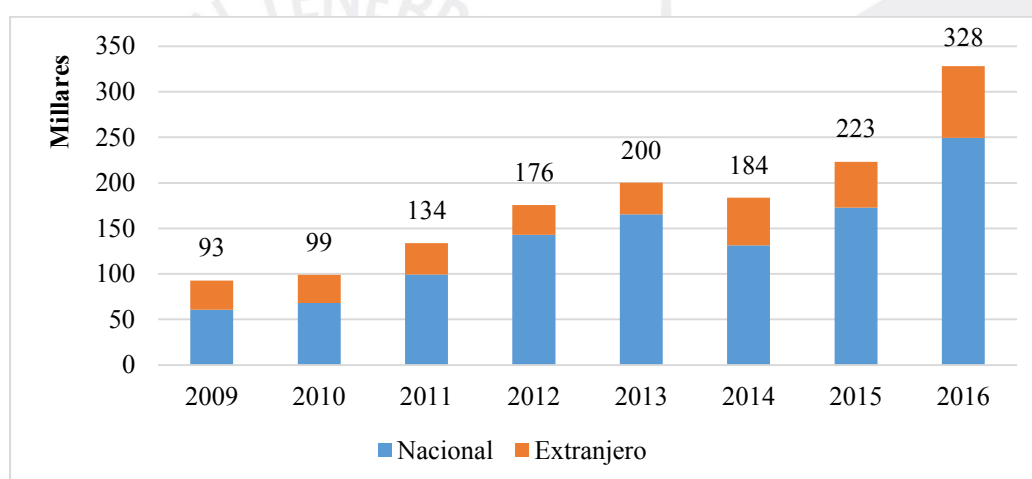


Figura 11. Llegada de visitantes a la Reserva Nacional de Paracas.

Según la Capitanía de Pisco, en el año 2011 disminuyeron las llegadas de visitantes, debido al factor clima, prohibiendo la salida de embarcaciones. Adaptado del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017 (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

La cantidad de pasajeros que recibe el aeropuerto de Nasca se ha venido recuperando desde 2014, luego de haber decrecido desde 2009 como producto del reforzamiento de requisitos para la navegación aérea, y la falta de combustible, en 2016 se han realizado alrededor de 38 mil vuelos a este destino (ver Figura 12). No obstante, la llegada de visitantes al mirador de Nasca se ha incrementado en los últimos años, llegando a 88 mil visitantes en

2016 (ver Figura 13); los visitantes del mirador están compuestos en su mayoría por turistas provenientes del exterior, llegando a representar el 57%. Es de resaltar que el 51% de los pasajeros que visitan Nasca, utilizan el mirador para observar las líneas de Nasca. Las cifras corresponden a las entradas y salidas de vuelos y pasajeros en el Aeropuerto de Nasca. La disminución de vuelos se debe principalmente al reforzamiento de requisitos para la aeronavegabilidad como la restricción del horario de operaciones a 16.30 horas, ya que el 90% del parque aéreo no cuenta con equipamiento especial VFR o visual, así como la falta de combustible en PETROPERU para abastecer a este tipo de aeronaves.

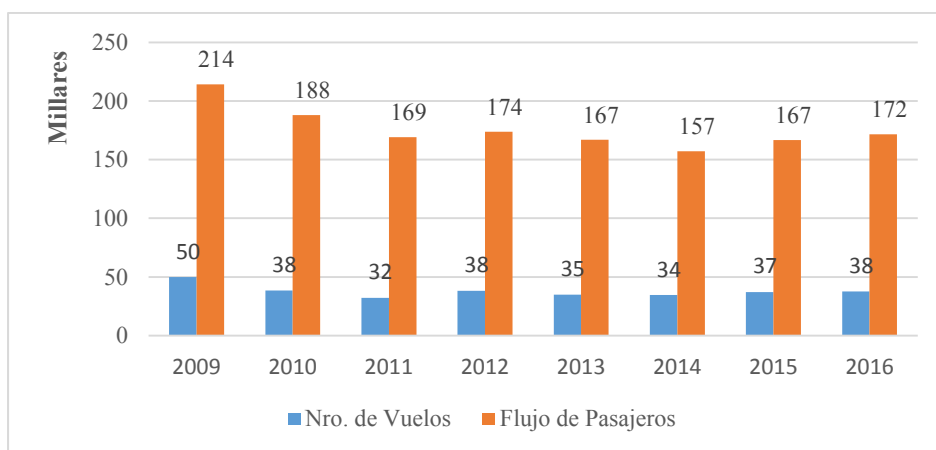


Figura 12. Número de vuelos y flujo de pasajeros en el aeropuerto de Nasca. Adaptado de “Datos turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017. (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>)

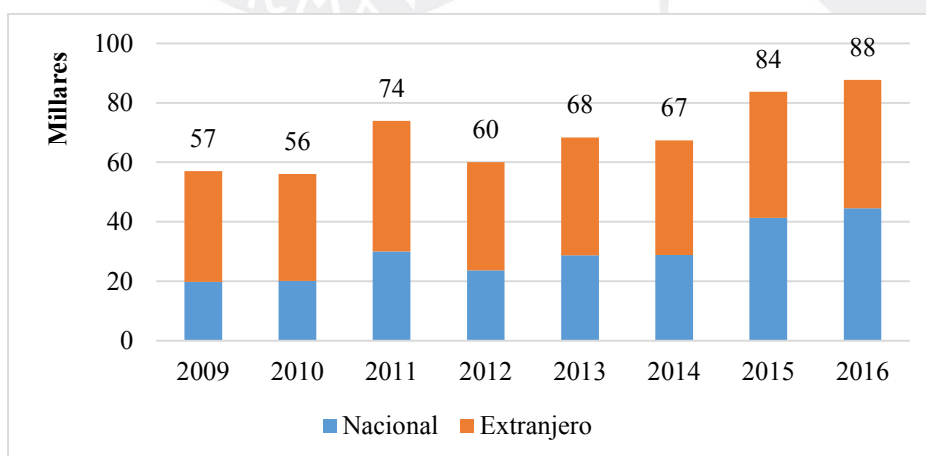


Figura 13. Llegada de visitantes al mirador de las Líneas de Nasca. Adaptado de “Datos turismo,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2017. (<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>).

De acuerdo con datos del Ministerio de la Producción (2013), la Región Ica recibió S/ 234, 368,294 millones por concepto de canon. La región Ica tiene recursos en explotación por lo que sus ingresos por este rubro son importantes siendo un enorme potencial de fuente de inversión del gobierno regional para proyectos de infraestructura. La actividad agrícola en la región Ica presentó un incremento de las exportaciones de espárragos, uvas, paltas entre otros cultivos no tradicionales (Ica Sumario Regional, 2016). Asimismo, respecto a la uva existen mucha rivalidad con productores agrícolas chilenos y para los espárragos existen alto nivel de competencia con la región La Libertad (Agrobanco, 2007). La palta, espárragos y uva son exportados a Europa, Norteamérica y Asia. En el caso de la palta, los principales importadores son Países Bajos, Estados Unidos, y España; los espárragos de Ica vienen siendo importados principalmente por Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos; en el caso de la uva se tiene a Estados Unidos, Países Bajos, Hong Kong y China (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2016).

Para abastecer al mercado internacional diversas regiones del Perú complementan la oferta de producto agrícolas, cabe indicar que en la región Arequipa las principales exportaciones de los productos agrícolas son alcachofas, uvas frescas y cebollas, en el caso de la región Moquegua su principal producto agrícola de exportación es la palta (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2017a); del mismo modo, la región Atacama en Chile tiene como principal producto agrícola de exportación a la uva (INE, 2015), compitiendo con las exportaciones peruanas. El 15 de agosto del 2007 aconteció un terremoto con graves consecuencias para la región Ica, ese día se generaron pérdidas económicas y el derrumbe de gran parte de construcciones. Frente a lo ocurrido, el Gobierno Regional de Ica ha tomado diversas medidas para solucionar los daños materiales y disminuir los riesgos a futuro de nuevos desastres naturales. El 28 de agosto del 2007 se creó el Fondo de Reconstrucción del Sur, también llamado FORSUR, que se encargó de coordinar, más no

ejecutar, la reconstrucción y estaba conformado por presidentes regionales de Ica, Lima y Huancavelica, alcaldes provinciales de Chincha, Pisco, Cañete y Yauyos, algunos ministros y diversos empresarios reconocidos. FORSUR fue un ente adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros, con oficinas en Lima, fue bastante criticado por los presidentes regionales dado que iba en contra de la Ley de Descentralización según lo manifestaban. Los presidentes regionales en todo momento consideraron que ellos podrían gestionar y dirigir la reconstrucción, y no confiaban en un comité que trabajaba desde Lima y que no solía visitar la zona de emergencia. Otro de los cuestionamientos a FORSUR fue con respecto a las trabas burocráticas que representaron las solicitudes de presupuesto para la reconstrucción, que generó demoras en la disponibilidad de dinero para la ejecución de proyectos (Huber & Narvarte, 2008).

Como explicó Herrera (2014) existen muchas obras inconclusas a pesar de la existencia de FORSUR, por lo que por el bienestar de la población está menguado y la burocracia ha derrotado a las buenas intenciones. Por ejemplo, en muchos sectores de la región los habitantes jamás pudieron acceder a bonos de vivienda por no contar títulos de propiedad, el Estadio Municipal de Pisco se mantiene destruido sin un proyecto de reconstrucción, el único centro de educación superior de San Clemente, el instituto Superior Público Carlos Medrano Vásquez que cuenta con más de 300 alumnos, se mantiene en pie aún a pesar de las columnas y base dañadas, y la Iglesia del Señor de Luren permanece en ruinas. En el 2014 se formuló el Plan de Movilización de la región Ica 2014-2015 (Gobierno Regional de Ica, 2017b), que consiste en una serie de premisas que sirven como guías de acción frente situaciones de emergencia en la región como son los desastres naturales o los conflictos.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

El crecimiento económico ha traído consigo disminución en la pobreza monetaria en

la región Ica, siendo menor que el promedio nacional. A partir del 2014, el INEI ordenó a los departamentos del Perú en 6 grupos de acuerdo con su nivel de pobreza. Según estos resultados, Ica desde 2009 hasta el 2012 se ubica en el quinto grupo menos pobre y en los años 2013 y 2014 pasa al sexto grupo, el menos pobre de todos (Ministerio de Educación [MINEDU], 2015). La pobreza monetaria mostrada por el indicador de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es reducida en la región Ica si la comparamos con el indicador a nivel nacional, donde se observa que Ica tiene un NBI del 14.0% frente al 20.3% del promedio nacional (MINEDU, 2015).

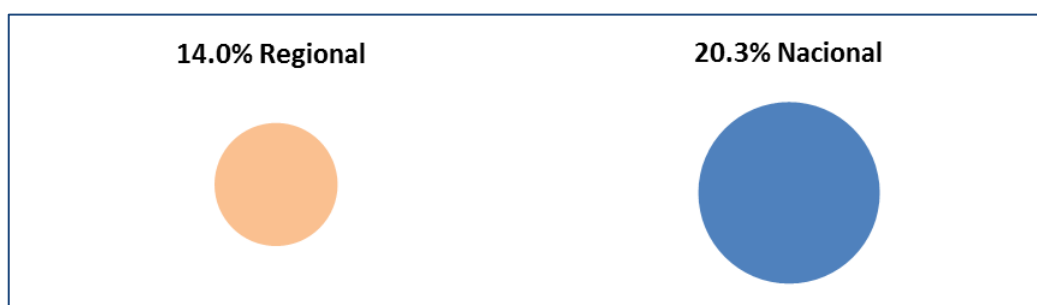


Figura 14. ¿Cómo vamos en educación?

Tomado de “Escale,” por Ministerio de Educación (MINEDU), 2015

(http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=13fb6156-d387-4397-bcd7-a4a5060783dd&groupId=10156).

El NBI está compuesto por cuatro subindicadores como son: (a) viviendas sin servicios higiénicos, (b) viviendas con características físicas inadecuadas, (c) hogares con niños que no asisten a la escuela y hogares de alta dependencia económica. En la región Ica, cada componente es menor al promedio nacional. Sin embargo, el porcentaje peor calificado es el de las viviendas con características físicas inadecuadas, donde tiene un 6.1% frente al 6.9% del promedio nacional. La región Ica, de acuerdo con el último censo del año 2007 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], cuenta con 711,933 pobladores entre sus cinco provincias, concentrando el 45% de la población en la provincia de Ica. Asimismo, cuenta una población de 50% de sexo masculino y femenino. En la Figura 15 se aprecia la población de las cinco provincias de la región Ica. Las provincias con más población son las de Ica, Chincha y Pisco. La densidad poblacional promedio es de 32

personas por Km², tal como se aprecia en la Tabla 10, lo cual es muy bajo considerando que aproximadamente un cuarto de su territorio es área natural protegida. La ciudad más concentrada poblacionalmente es Chichinilla con 65 personas por Km² mientras que, por el contrario, la ciudad menos densa es Palpa con 12 habitantes por Km². Si se considera la población estimada de Ica según el INEI al 2015, la densidad poblacional subiría a 37 habitantes por km².

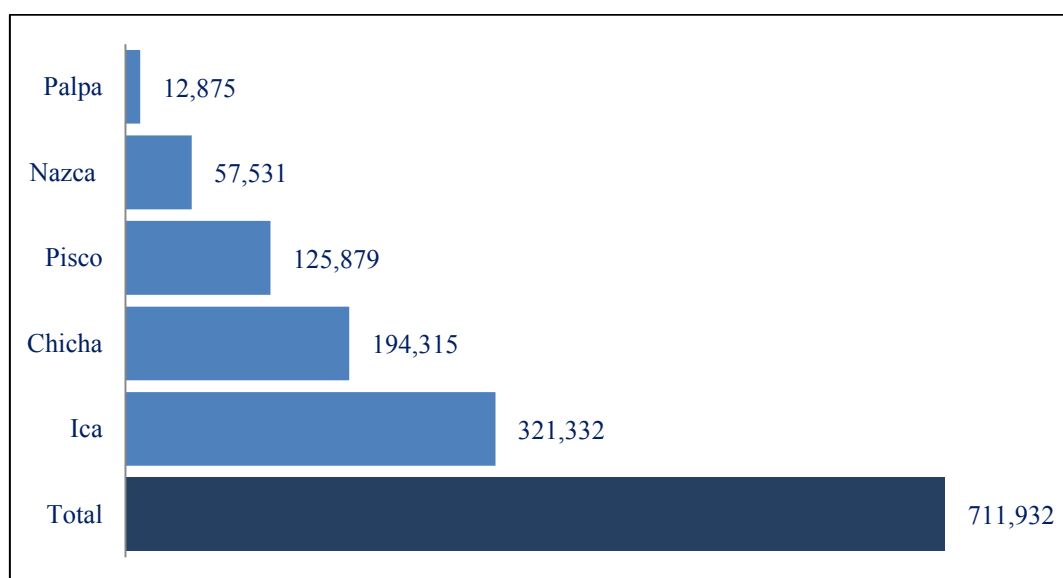


Figura 15. Población por provincia.

Adaptado del Instituto de Estadística e Informática (INEI), 2009

(www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf).

Tabla 9

Región Ica: Población Nominalmente Censada del 2007

Provincia	Superficie (Km ²)	Población (Censo 2007)	Densidad Poblacional (hab/Km ²)
Ica	7,891	321,332	41
Chichinilla	2,986	194,315	65
Pisco	4,052	125,879	31
Nasca	5,332	57,531	11
Palpa	1,066	12,875	12
Total	21,327	711,932	160

Nota. Tomado de "Estadísticas y Proyecciones de Población", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009 (www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf).

Ica tiene una alta concentración de población en su territorio costero, el 90% de su población es urbano y eso se debe a la migración a la costa atraídos por el desarrollo de actividades económicas como la agroexportación. Ica es la cuarta región del Perú con mayor porcentaje de concentración urbana (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014).

Tabla 10

Distribución Poblacional en Ica

	1993	%	2007	%
Población urbana	472,232	83	635,987	90
Población rural	93,454	17	75,945	10
Total	565,686		711,932	

Nota. Tomado de “Adaptado de “Estadísticas y Proyecciones de Población”, por el INEI, 2009 (www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf).

De acuerdo con el Índice de Competitividad Regional - INCORE (2016), la región Ica, es la segunda región con menos analfabetismo y el de mayor población con al menos secundaria, además de ser la tercera con accesos a internet en los colegios. Esto se debe a la alta concentración y facilidad de acceso de la población a las ciudades lo que refleja sus altas tasas de matrícula para la educación primaria siendo incluso más alta que la región Lima y para la educación secundaria fue de 88.3% en el 2013 también mayor a la de Lima que fue de 86.1%. La tasa deserción para la educación básica pasó de 13.5% en el 2001 a 8.8% en el 2013. Si bien las tasas en educación en la región Ica son superiores al promedio nacional, es importante conocer la calidad de la educación impartida la cual es una medición bastante compleja. Un indicador para medir de alguna forma la calidad sería los logros alcanzados por los alumnos. En la región Ica, sólo el 21.3% de los alumnos logran entender las matemáticas del año que llevan el curso, es decir, 1 de cada 5 alumnos entiende las matemáticas del año correspondiente. En el caso de comprensión lectora el 37.2% de ellos lo logra. En ese sentido, la calidad de la educación en Ica es bastante retrasada. Por lo que hay mucho por hacer en cuanto a este sector. Como se visualiza en la Figura 16, la población en edad para trabajar aumentó de 1993 al 2007 en un 39%. Asimismo, resalta la disminución en los niveles de

inicial y primaria en 73% y 11% respectivamente. El mayor crecimiento de la población en edad para trabajar fue en el nivel superior no universitario en un 71%. Por otro lado, el nivel superior universitaria mostró un crecimiento del 71%.

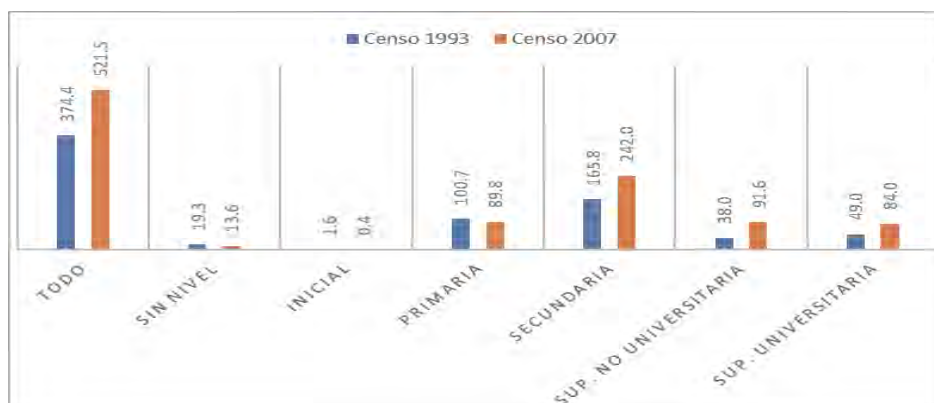


Figura 16. Población censada en edad de trabajar según nivel de educación alcanzado. Adaptado de “Capítulo 3: Participación en la Actividad Económica” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Perfil sociodemográfico del departamento de Ica, 2007. (<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro04/cap03.pdf>).

En el ámbito de la salud, en el 2015 la región Ica tuvo el 6.7% de la población de niños menores de cinco años de edad con desnutrición crónica, ocupando el puesto 20 de las 24 regiones del Perú. Encabeza esta lista la región Huancavelica con el 34% de su población, seguido de Apurímac con el 22.3%, Ayacucho 21.7% y Junín con el 19.8%. Estos datos son importantes para la elaboración de las estrategias debido a que pertenecen al bloque de la Mancomunidad de los Andes. Los indicadores que se observan en la Tabla 11, muestran resultados positivos en el sector salud de la región Ica, ya que del 2014 al 2015 se aprecia la reducción del número de médicos por habitantes a 400, que está por debajo del promedio nacional. Además, hay un mayor porcentaje de habitantes afiliados en el sistema de salud.

Tabla 11

Principales Indicadores de Servicios de Salud

	2004	2013
Número de habitantes por cada médico	440	400
Número de hospitalizados por SIS		15,174
Población afiliada a algún seguro de salud (en % de la población total)	47.6	61.9
Población asegurada en ESSALUD (en % de la población total)	34.1	40.9

Nota. Tomado de “Retornos Sociales” del Ministerio de la Producción, *Estudio de Diagnóstico de Crecimiento. Región Ica*, 2014 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeIca_PxP.pdf).

El acceso a los servicios de salud es un factor clave para el desempeño de los alumnos ya que las enfermedades reducen la capacidad de absorción de los nutrientes de los alimentos los cuales impactan en los resultados educativos. En la región Ica la morbilidad está representada principalmente por casos de tuberculosis, malaria, dengue, VIH, SIDA, bajo peso al nacer y neumonía en menores de cinco años, desnutrición en menores de 5 años, madres adolescentes. Los casos de tuberculosis en la población de Ica tienen una tasa de 114.5 pacientes por cada 100 mil habitantes, superior al promedio nacional con 99.5 casos por cada 100 mil habitantes; no se han detectado casos de malaria y las demás causas de morbilidad tienen una tasa por debajo del promedio nacional o son minoría. Es de resaltar que la tasa de desnutrición crónica en niños menores de cinco años se ha reducido notablemente, llegando a niveles de 6.7% en 2015 (Ministerio de Salud [MINSA], 2015).

En la región Ica en diciembre de 2009 se inició el proyecto Pre – Inversión disminución de la prevalencia de la desnutrición crónica y anemia en niño menores de 5 años y mujeres gestantes de la Región Ica, lo cual permitió la desnutrición crónica a 9% en los niños menores de 5 años en el año 2010 (Gobierno Regional de Ica, 2010), al 2015 la tasa fue de 6.7%. Cabe indicar que la anemia en el año 2016 disminuyó en la región Ica en comparación de otras regiones (INEI, 2017f). Se debe tener en cuenta que había un Plan Nacional para la reducción de la desnutrición Crónica Infantil y la Prevención de la Anemia en el País del periodo del 2014 al 2016, este programa tenía como finalidad promover el desarrollo infantil como una inversión pública en el capital humano del país para permitir el progreso económico y social de todos los peruanos, con inclusión y equidad social (Ministerio de Salud [MINSA], 2017). Ica es la región con la tasa más alta de empleo educado y el segundo más bajo en empleo informal; sin embargo, tiene un gran problema de brecha salarial de género, según el Índice de Competitividad Regional (Instituto Peruano de Economía, 2016). Como se observa en la Tabla 12, las actividades que más empleos

generan en Ica son la agricultura (sector primario) con un 20.7%, el comercio con el 25.3% y servicios con el 13.7% (dos últimos sectores terciarios).

Tabla 12

Distribución del Empleo según Sectores Económicos

	2004 (%)	2012 (%)
Primario	26.1	24.0
Agropecuario	23.3	20.7
Pesca	1.0	1.4
Minería	1.8	1.9
Secundario	16.7	51.0
Manufactura	11.8	12.7
Electricidad y Agua	0.3	30.0
Construcción	4.6	8.3
Terciario	57.2	54.6
Comercio	21.8	25.3
Transporte y telecomunicaciones	7.4	10.7
Restaurantes y Hoteles	4.3	4.9
Servicios	23.7	13.7

Nota. Tomado de “Estudio de Diagnóstico de Crecimiento. Región Ica,” por el Ministerio de la Producción, 2014. (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeIca_PxP.pdf).

A nivel de la región Ica, el 67% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada es informal, y está presente en todas las actividades económicas, lo cual es una de las causas que desalientan la entrada de inversiones extranjeras. Asimismo, la informalidad limita el acceso al crédito que es uno de los grandes problemas del sector agropecuario.

En la región Ica se tienen 32,522 productores agropecuarios, cerca del 80% de productores tiene entre 0.1 a 5 ha; una gran parte de los productores agrícolas se encuentra atomizada. Asimismo, los empleos generados por la industria agropecuaria son principalmente eventuales, llegando a representar hasta el 97% de los trabajadores de este sector (INEI, 2012). La dispersión de los productores agropecuarios e informalidad del empleo de esta industria representa un problema para alcanzar tamaños adecuados para abastecer individualmente la demanda de productos agrícolas.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

La zona urbana, que concentra el 90% de la población de la región Ica, tiene acceso a la telefonía móvil, fija, internet y servicios básicos que son luz, agua y desagüe. El porcentaje de escuelas y colegios con acceso a internet en Ica ha sido mayor al promedio nacional del 2005 al 2009, a excepción del año 2008 en primaria y secundaria. Sin embargo, a partir del año 2010 Ica ha superado largamente el promedio nacional. En una alianza entre el gobierno y el sector privado, el Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones está ampliando la red de telecomunicaciones con la finalidad de brindar mayor cobertura de telefonía celular y acceso a Internet de alta velocidad a la Región de Ica que hasta el 2016 tenía desplegados aproximadamente 513 km de fibra óptica, lo que le ha permitido interconectar las capitales de cinco provincias de la región (Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones [MTC], 2016).

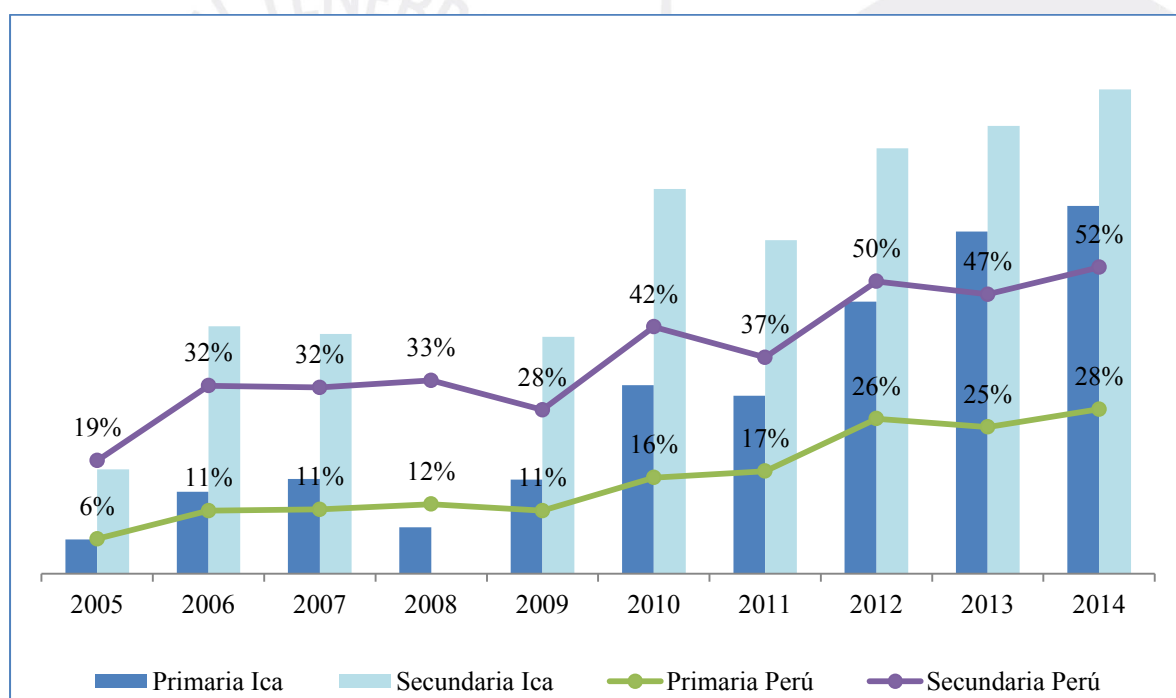


Figura 17. ¿Cómo vamos en educación?

Tomado de “Escale,” por Ministerio de Educación (MINEDU), 2015

(http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=13fb6156-d387-4397-bcd7-a4a5060783dd&groupId=10156).

Respecto a la telefonía fija, de acuerdo con el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Organismo Supervisor de Inversión Privada en

Telecomunicaciones [OSIPTEL], 2015), de los 2,966 miles de líneas de teléfono fijo a nivel nacional, Ica concentró el 2.2%. En los últimos diez años, el número de líneas creció de 49.4 mil en el 2005 a 66.6 mil líneas en el 2015, lo cual significa un crecimiento promedio anual del 3%. La telefonía móvil muestra un mayor crecimiento, y de los 34.2 millones de líneas de telefonía móvil a nivel nacional, en Ica concentró el 2.3% (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2014).

De acuerdo con Cienciactiva (2017), se han desarrollado proyectos relacionados con la sostenibilidad de los recursos, especialmente del agua dulce, entre estos se encuentra el proyecto Diseño Científico, Legal y Financiero del Instituto Científico del Agua de Ica, que ha sido impulsado por el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), y que se enfoca en la investigación para preservar el recurso hídrico. Otro proyecto relevante es el sistema de embalaje plástico para la exportación de frutas que ha sido implementado por la empresa Agroindustria San Antonio, que es más resistente y permite reducir las mermas y costos de transporte. California inicio la salida de nuevas variedades de uva de mesa patentadas y el resto de los países productores la siguieron. En efecto, las nuevas variedades patentadas de uvas han crecido y según los expertos, seguirá incrementándose. En el Perú, en la última campaña se sembraron 1,856 hectáreas de variedades de uvas patentadas y se presume que irá en aumento, porque es el mercado lo demanda (Ortiz, 2017).

El hecho de pagar por la propiedad intelectual, un punto que hace unos años nunca se había hecho, ha generado el rechazo de muchos agricultores a sembrar nuevas variedades, sin embargo, tendrán que adaptarse o cambiar de rubro de negocio. Recordemos que las variedades más conocidas como Thompson, Flame, Red Globe o Crimson que construyeron la industria de la uva de mesa, fueron desarrolladas por organizaciones públicas en Estados Unidos y luego liberadas gratuitamente por lo que el pago de patentes nunca estuvo dentro de los cálculos de los agricultores por lo que ahora tendrán que invertir más. En el caso de los

fundos de Ica, están optando por la siembra de variedades sin semilla y patentadas los cuales para acceder a ellas es un proceso bastante exigente sobre todo para los fundos que no habían desarrollado siembras de productos patentados anteriormente (Ortiz, 2017).

3.3.5 Fuerzas ecológicas

La Reserva Nacional de Paracas constituye una de las más importantes reservas naturales del Perú, donde alberga una gran cantidad de especies de flora y fauna; sin embargo, si bien existen normativas para protegerla en temas de turismo y medio ambiente, como muchos sitios en el Perú, el problema se encuentra en su aplicación y en ocasiones por la complejidad normativa, los procesos inhiben su cumplimiento. Si se quiere resumir la situación de Paracas sería que “la municipalidad no cuenta con herramientas legales para exigir la presentación de Estudios de Impacto Ambiental a los diferentes inversionistas y pobladores” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2008, p. 19).

De acuerdo con la evaluación de impacto ambiental realizado en la Bahía de Paracas elaborada por el MINCETUR (2008), se obtuvo que un 38.9% de impacto negativo se debe principalmente a la mala calidad de agua con fines recreativos, seguido del deterioro de la calidad del agua potable, el sistema de tratamiento y disposición final de aguas residuales. Esta problemática, está asociada al mal uso del agua por los distintos actores del flujo turístico y comercio como son: restaurantes, hoteles y también a la población en general. Se adiciona a esto el inadecuado tratamiento del agua potable y de las aguas residuales.

Las actividades económicas de la región Ica se pueden ver seriamente afectadas debido a la problemática del agua, principalmente las relacionadas al sector agrícola. La región Ica pasa por una severa condición hidrológica, producto del manejo ineficiente del agua, la sobreexplotación, la contaminación, y salinización de acuíferos (Bernex & Urquiza, 2013). Actualmente se vienen tomando acciones para conservar el agua, tales como la recarga artificial, disminución de la demanda de riego, eficiencia del uso poblacional, y finalmente el

transvase de fuentes de agua de otras cuentas. La problemática se extiende a lo largo de la cuenca Tambo-Santiago-Ica, de modo que involucra también a Huancavelica y Ayacucho. Hasta el 2017 se tuvieron disputas por el agua entre Ica y Huancavelica, sin embargo, no se llegó a un acuerdo. Actualmente existe un acuerdo vigente para favorecer a la región Ica a cambio de un canon (Autoridad Nacional del Agua [ANA], 2017). Las negociaciones con la región Ayacucho aún no se concretan, sin embargo, es una fuente de recursos hídricos relevante para la región.

Debido a la diversidad geográfica y su ubicación en América del Sur el Perú está expuesto a peligros naturales como terremotos, tsunamis, inundaciones, deslizamientos de tierra o huaicos y actividad volcánica leve. Esto no es diferente en la región Ica, donde los sismos, huaicos e inundaciones son los que cobran mayor trascendencia debido a los estragos que dejan a su paso (Mallqui, 1999). La región Ica está expuesta a diversos desastres naturales, en los últimos años esta región ha sido víctima de terremotos, huaicos e inundaciones, con consecuencias muy perjudiciales para la economía y el bienestar de la población.

En la región Ica existen problemas ambientales la falta de una zonificación económica ecológica, escasez de agua, pérdida de biodiversidad, residuos sólidos, contaminación por actividad minera, etc. Después del terremoto del 15 de agosto del 2007, se generó un aumento de volumen de residuos sólidos y escombros, siendo depositados en botaderos improvisados, ocasionando contaminación en el medio ambiente, resultando personal y equipo logístico insuficiente de los municipios por la falta de organización.

Las ladrilleras artesanales existentes en Ica y provincias vienen generando contaminación ambiental empleando para su fabricación insumos no adecuados, dado que no hay control de las autoridades ni la supervisión adecuada (Gobierno Regional de Ica, 2007). Según lo indicado por Zizek (2017), el Perú cuenta con 77 áreas naturales protegidas, que

consisten en 14 parques nacionales, nueve santuarios nacionales, cuatro santuarios históricos, dos reservas paisajísticas, 15 reservas nacionales, seis bosques de protección, tres refugios de vida silvestre, 10 reservas comunales, 12 zonas reservadas, y dos cotos de caza. De los antes mencionados, solamente la Reserva Nacional de Paracas, la Reserva Nacional San Fernando y la zona reservada Laguna de Huacachina pertenecen a la región Ica.

La Reserva Nacional de Paracas está ubicada en los distritos de Paracas y Salas, y consta de 335,000 hectáreas con 35% de tierra e islas y un 65% de agua marina. Después del terremoto del 2017 no se puede observar la formación rocosa La Catedral, y cuenta con restos arqueológicos de la cultura Paracas. La Reserva Nacional San Fernando está ubicada entre las provincias de Ica y Nasca, y tiene una extensión de 154,716.37 hectáreas. Presenta lomas en la costa con acantilados y pendientes. Además, cuenta con el cerro más alto de la costa, el Huasipara, y mucha diversidad biológica. La zona reservada Laguna de Huacachina cuenta con 2,458.25 hectáreas, y recibe en promedio 200,000 turistas nacionales y extranjeros. Comprende un oasis en medio del desierto, con una importante biodiversidad, en donde destaca especialmente su vegetación, las aves y reptiles.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz MEFE permite determinar las circunstancias externas que pueden resultar en oportunidades y amenazas en la Región Ica la cual cuenta con diez factores determinantes de éxito, cinco oportunidades y cinco amenazas. Se calificarán de acuerdo con las escalas de valoración siguientes: (a) 4, si responde muy bien, (b) 3, si responde bien, (c) 2, si responde regular y (d) 1 si responde mal. El valor 2.37 es una respuesta por debajo del promedio por lo que hay mucho que mejorar sobre todo en los factores con valores 1 y 2 que manifiesta una pobre valoración de las oportunidades y amenazas.

En relación con las oportunidades de los factores determinantes se tiene que tener en cuenta la penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables, por lo cual

se necesita capacitar a pequeños agricultores en comercio exterior, a fin de facilitar la exportación. Cabe indicar que es importante utilizar tecnologías de riego por goteo y ESV para alcanzar la eficiencia del recurso hídrico, por lo cual actualmente se están tomando acciones para conservar el agua, tales como la recarga artificial, disminución de la demanda de riego, eficiencia del uso poblacional, y finalmente el transvase de fuentes de agua de otras cuencas. En ese sentido en la actualidad se está realizando el ordenamiento y migración de cultivos no rentables a cultivos rentables (Ica Sumario Regional, 2007).

Es preciso señalar que los millenials de la sociedad peruana buscan progreso, mejores condiciones para sí mismos y están orientados hacia el turismo de experiencia. Por otro lado, el Perú actualmente sostiene acuerdos comerciales con: (a) Organización Mundial de Comercio, (b) Comunidad Andina, (c) MERCOSUR, (d) Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico y (e) diferentes países, considerando los atractivos turísticos que propician el turismo cultural (Acuerdos Comerciales del Perú, 2017).

En cuanto a las amenazas, se presentan los desastres naturales en la región, y frente a esto existe una reacción tardía del gobierno, debido a asuntos administrativos burocráticos y en muchos casos acciones inconclusas, como sucedió en el 2007 con el terremoto cuyo epicentro fue en Pisco (Huber & Narvarte, 2008).

Para el caso de las nuevas variedades de uva, prioritariamente en los Estados Unidos, uno de los mercados más importantes a nivel mundial, se está comenzando a cultivar nuevas variedades de uva que han tenido buena respuesta. Esto se constituye en una amenaza, porque dichas variedades pueden no ser adaptables al ecosistema y suelo de la región de Ica. La gestión de nuevas variedades de uva en el mercado norteamericano también ha ocasionado que competidores exportadores comiencen a desarrollar nuevas alternativas mucho más competitivas (Ljubetic, 2017). Ante estos sucesos, existe la posibilidad de los gobiernos

actúen a través de la subvención de precios de exportación para lograr mayores ventas, lo que se conoce como dumping.

La inestabilidad política ha ocasionado etapas de recesión en el país en los últimos 50 años; frente a ello se ha elaborado y aprobado el Acuerdo Nacional (2014), el mismo que sirve de guía para las acciones y políticas de los gobiernos de turno. Sin embargo, esto no impide que se presenten amenazas por la polarización de partidos políticos que afectan la toma de decisiones legislativas y ejecutivas.

Según la Contraloría General de la República (2017), se presentan seis regiones del Perú con mayor amenaza de corrupción, entre las cuales está Ica. Por el momento, las medidas tomadas por las autoridades han sido insuficientes, lo que se ve reflejado en baja aceptación de la gestión pública a nivel nacional, ubicándose en el último escalón del Índice de Competitividad Regional (Instituto Peruano de Economía, 2017).

3.5. La Región Ica y sus Competidores

Se evaluará el entorno de la región Ica mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (D'Alessio, 2015). Dichas fuerzas consisten en el poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de nuevos ingresantes competidores al mercado, amenaza del ingreso de sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores actuales.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El mercado actual para la región Ica se enfoca principalmente en industria que representa el 20% del PBI de dicha región, en minería que representa el 16% y en agricultura con un 13% del PBI regional. En el sector industrial, presenta una ventaja con respecto a otras regiones debido a su cercanía a Lima, por ello, si se analiza específicamente desde esta perspectiva, el nivel de negociación de proveedores sería bajo, aunque siempre dependerá del tipo de productos ofertados.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Tendencia hacia el consumo de productos naturales y saludables en países de la Comunidad Europea	0,12	4	0,48
2	Tecnologías de riego en beneficio de la agricultura, como riego por goteo y ESV	0,12	3	0,36
3	Generación <i>millennial</i> más orientados hacia el turismo experiencia, gastronómico, de aventura y ecoturismo	0,12	3	0,36
4	Acuerdos comerciales con varios países que facilitan la exportación de productos agrícolas como palta, uva y espárrago	0,06	2	0,12
5	Cultivos más rentables respecto a los que se siembran actualmente en la región Ica, como el espárrago, uva y palta frente al algodón	0,11	3	0,33
6	Profesionales y técnicos de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural.	0,06	3	0,18
	Subtotal	0,59		1,83
Amenazas				
1	Desastres naturales como plagas, huaicos, terremotos, sequías, entre otros	0,08	1	0,08
2	Creciente preferencia por nuevas variedades de uva Scarlotta, Sable y Midnight Beauty en Europa y Estados Unidos	0,10	2	0,20
3	Poca adaptación de las nuevas variedades de cultivo de uva al clima y suelo de la región	0,05	2	0,10
4	Precios dumping de agroexportadores que son competidores internacionales de la región	0,10	2	0,20
5	Inestabilidad política, entre Poder Ejecutivo y Legislativo que afectan la toma de decisiones	0,04	2	0,08
6	Empleo de funciones y medios de organizaciones públicas en beneficio de intereses privados	0,04	1	0,04
	Subtotal	0,41		0,70
	Total	1,00		2,53

Tomado de D'Alessio, F. A. (2015). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson.

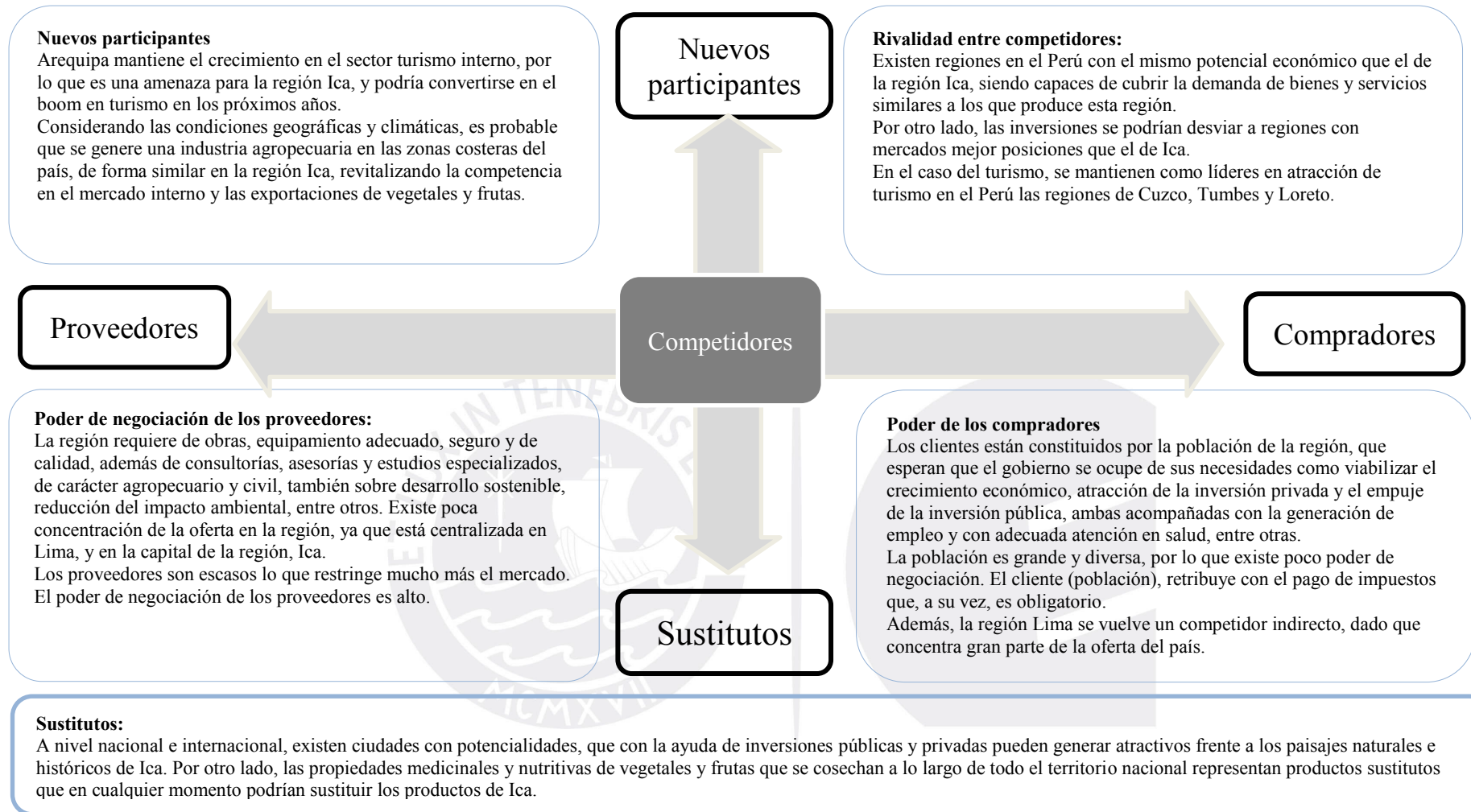


Figura 18. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

El Perú al ser un país minero, cuenta con amplia demanda de insumos y materiales por los diversos proyectos de explotación que se vienen desarrollando en diversas regiones. De todas formas, la oferta tiende a ser amplia, ya que los proveedores pueden atender con los mismos productos a otros sectores como construcción. En el caso de la minería, los ingresos se presentan con tendencia al alza a pesar de que las toneladas exportadas no han crecido en los últimos cuatro años. En este sector, existen gran cantidad de empresas tanto peruanas como extranjeras que cuentan con maquinarias e infraestructura en este tipo de proyectos. El poder de negociación de los proveedores es bajo en este sentido. Para la agricultura, existen inconvenientes con el aprovisionamiento de agua en la región, y como consecuencia se presenta poca eficiencia en el sembrío. La tecnología aún es escasa y la oferta también lo es. En este sector, los proveedores presentan un alto nivel de negociación. Cabe resaltar que existe poca asociatividad en la región, lo que ocasiona que los agricultores no sumen un volumen de compra relevante que les permita negociar precios de una mejor forma.

Para el caso el abastecimiento de agua en la región, como lo indica Semana Económica (2013), la insuficiencia del recurso es una limitante para el crecimiento de la región, dado que afecta de forma gravitante al sector agrícola. Según se indicó, el 80% de los pozos del total de la región, alimentan las tres cuartas partes del valle de Ica y un tercio del valle de Paracas. Aunque se presenta una alta presión sobre estos pozos debido al boom agroexportador, también se presentan inconvenientes en sus licencias.

Entre las propuestas que se presentaron para solucionar la escasez del recurso hídrico, se creó el proyecto Tambo Ccaracocha en el año 1995, para el abastecimiento de agua de la región Ica desde Huancavelica; sin embargo, no ha tenido éxito ya que se ha considerado inequitativo y ha generado críticas especialmente del campesinado en Huancavelica, por lo que fue desactivado en el 2017. En lugar de este, se ha creado un acuerdo birregional con un pago de un canon de parte de la región Ica por el uso del agua de esta otra provincia.

La empresa prestadora de servicios EMAPICA SA es la principal empresa distribuidora de agua de la región Ica. Según precisó la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento ([SUNASS], 2011) el 50% del agua que se distribuye para la ciudad de Ica se hace mediante tuberías, el restante se hace con camiones cisterna. Dado que es una empresa municipal, se establecieron sus tarifas de acuerdo con la demanda proyectada considerando la elasticidad de precio, elasticidad ingreso, consumos estimados por tipos de usuarios, entre otros. Esta empresa presenta un poder de negociación bastante alto, dado que se trata de la principal y más grande abastecedora de agua de la región.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

De acuerdo con estadísticas económicas del Gobierno Regional de Ica (2017a), el principal producto que exporta la región es la gasolina por más de 600'000,000 de dólares, y le sigue las uvas frescas, el hierro, el estaño y los espárragos frescos, estos últimos cuatro generan más de 200'000,000 dólares cada uno. Para el caso de la gasolina, el Perú no es un productor relevante por volumen producido, por ello el poder de negociación es alto de parte de los compradores. Para el caso del hierro y la uva, existe a su vez gran cantidad de competidores que ofrecen estos productos con similar calidad a la peruana, en caso de Bolivia y Chile, por lo que el poder de negociación de los compradores es relativamente alto. En caso de los espárragos y el estaño, el Perú está situado en una condición geográfica y climática beneficiosa por lo que los niveles de producción a buena calidad son bastante altos, en consecuencia, existe menor poder para los compradores (Gobierno Regional, 2017a).

Durante el año 2016 las exportaciones de la región Ica fueron US\$ 2,743,788 de los cuales US\$ 1,139,705 corresponden a productos no tradicionales, representando el 42%. Entre las principales exportaciones de productos no tradicionales se encuentra la uva, por un valor de US\$ 283,695; espárragos frescos y refrigerados, por un valor de US\$ 214,957; paltas frescas y secas por un valor de US\$ 63,656, ver Tabla 14. Los principales destinos de las

exportaciones de uva son Hong Kong, China, Inglaterra, Países Bajos y Estados Unidos, cerca del 65% de la producción de uvas de Ica se destina a la exportación y el resto al consumo local, producción y exportación de vino y pisco. Los espárragos se exportan principalmente en fresco, representando cerca del 86% de las exportaciones de espárragos; siendo los principales destinos Estados Unidos, Inglaterra y España. Las paltas se exportan principalmente en fresco y sus principales destinos son Países Bajos, Estados Unidos, España e Inglaterra (BCRP, 2016). Por lo cual, se concluye que los compradores presentan un alto poder de negociación.

Tabla 14

Exportaciones y Principales Destinos de Productos no Tradicionales

Exportaciones no Tradicionales	FOB (US\$)*	Composición	Principales Destinos**
Uvas Frescas	283,695	25	Hong Kong, China, Inglaterra, Países Bajos y Estados Unidos
Espárragos, frescos o refrigerados	214,957	19	Estados Unidos, Inglaterra y España
Aguacates(paltas), frescas o secas	63,656	6	Países Bajos, Estados Unidos, España e Inglaterra
Otros	577,397	51	Otros

Nota. *Adaptado de SIICEX, Ica, PromPerú, 2017b.

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_ICA.PDF)

**Adaptado de “Caracterización del departamento de Ica” por BCRP

(<http://www.BCRP.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>).

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Existen condiciones para el ingreso de nuevos participantes en el sector de la agroexportación en Ica, especialmente como consecuencia de la gran diversidad climática y geográfica del país. Las uvas crecen en muchos lugares áridos y frente a condiciones más hostiles (MINAGRI, 2008a). Existe una gran oportunidad de diferenciarse y crear barreras para el ingreso de nuevos participantes mediante la aplicación de alta tecnología. En los últimos años, Arequipa mantiene el crecimiento en el sector turismo interno, por lo que es

una amenaza para la región Ica, y podría convertirse en un *boom* turístico en los próximos años.

En el caso de Chile, en productos agrícolas destaca la uva siendo el total exportado de 730,264 toneladas en la temporada del 2017, que equivale a 1' 390,459 miles de dólares (International Trade Centre [ITC], 2017), un 4% más respecto de la temporada anterior de acuerdo con el informe final, siendo Atacama una de las regiones productoras de mayor participación, que actúa como competidor de la región Ica. Norteamérica se mantiene como el principal destino de las exportaciones de uva de mesa de Chile con 364,770 toneladas, un 11% más que la temporada anterior, alcanzando el 50% del total exportado (Asociación de Exportadores de Frutas de Chile [ASOEX], 2017).

México, uno de los referentes de la región Ica, exportó 926,597 toneladas de palta en el 2016 (International Trade Centre [ITC], 2017), que equivale a 2'023,982 miles de dólares; este negocio es manejado en parte por empacadores que poseen inversiones en el mercado estadounidense, siendo Michoacán uno de los principales estados productores. La palta se exporta desde México a Estados Unidos, Europa, Oriente Medio y Asia. Asimismo, las exportaciones mexicanas de paltas superarán por primera vez 1 millón de toneladas en el ciclo 2016-2017 debido a la mayor demanda internacional, estimó el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (El Economista, 2017).

El cultivo de espárrago es de gran importancia económica para México; en el 2016 se produjeron 123,292 toneladas de producto con un valor de 420,019 miles de dólares, se obtuvo en 60 municipios de diferentes estados, siendo el municipio de Caborca, Sonora, quien aporta 36% del valor total de la producción nacional. Además del gran valor de la producción, el cultivo genera otros beneficios económicos en otros municipios y comunidades, de donde proviene una gran cantidad de mano de obra. Así, desde hace cinco años estos productores a través del Sistema Producto Espárrago y con el apoyo económico de

la Fundación Produce Sonora, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, en colaboración con el Centro de Investigación Científica de Yucatán, realizan trabajos para crear un protocolo para la producción ilimitada de plantas de espárrago mediante cultivo de tejidos, el propósito es producir in vitro plantas de espárrago con las características deseadas para atender las exigencias de los mercados de exportación (El Economista, 2018).

Comenzando de norte a sur del Perú, existen diversos atractivos turísticos que pueden sustituir a los de la región Ica. En Piura, la playa de Máncora es un lugar de visita obligada para cualquier turista que viaja al norte del país. En esta playa también se realiza la práctica del surf y algunos deportes extremos. Al igual que Ica, la región de Piura cuenta con una oferta grande de turismo de avistamiento de cetáceos. En su mar las ballenas buscan apareamiento en los meses de junio a octubre, y pueden ser observadas por los turistas junto con delfines, lobos marinos y tortugas verdes (El Peruano, 2016). Es una posibilidad importante de ecoturismo al igual que la Bahía de Paracas. En Arequipa, el Santuario Nacional Lagunas de Mejía, ubicado en la costa a pocos metros del mar, es el lugar de descanso y alimentación de diversas aves migratorias. Es un lugar turístico, ya que es un observatorio de un ecosistema bastante diverso que incluye sapos, lagartijas, nutrias y más de 80 especies de aves (Servicio Nacional de Áreas Protegidas por el Estado [SERNANP], 2017).

Una parte de la actividad económica de la Región Ica y del Perú se da a través de sus puertos, el flujo de mercancías para la exportación e importación de productos se favorece debido a la existencia de puertos en el litoral peruano. La región Ica cuenta con tres puertos, entre ellos el terminal portuario General San Martín en Pisco, con una capacidad de 2,337,606 toneladas anuales, equivalente a 116,880 TEU; el puerto San Nicolás, con una capacidad de 7,227,000 toneladas anuales, equivalente a 361,350 TEU; y el puerto San Juan de Marcona, un puerto deteriorado y en estado de obsolescencia, no obstante, es uno de los

puertos que puede atender naves tipo Panamax, cuyas dimensiones se ajustan a lo máximo permitido en el Canal de Panamá, las cuales no pueden ser atendidas por el puerto del Callao ni por el terminal portuario General San Martín (Gobierno Regional de Ica, 2006). En la actualidad el terminal portuario San Juan de Marcona se encuentra suscrito a una iniciativa de inversión estatal, sin embargo, se encuentra suspendido desde 2012 (Proinversión, 2017). Es necesario resaltar que en América del Sur existen puertos sustitutos para las embarcaciones que llegan por el Océano Pacífico, según lo señalado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) entre los principales puertos se encuentran, el puerto del Callao en Perú, con una atención de 2'054, 970 TEU en 2016; el puerto de Guayaquil en Ecuador, con 1,821,654 TEU; el puerto San Antonio en Chile, con 1,287,658 TEU; el puerto Valparaíso en Chile, con 884,030 TEU; y el puerto Buenaventura de Colombia con 864,749 TEU.

3.5.4. Amenaza de nuevos entrantes

A nivel nacional e internacional, existen ciudades con potencialidades, que con la ayuda de inversiones públicas y privadas pueden generar atractivos frente a los paisajes naturales e históricos de Ica. Por otro lado, las propiedades medicinales y nutritivas de vegetales y frutas que se cosechan a lo largo de todo el territorio nacional representan productos sustitutos que en cualquier momento podrían reemplazar a los productos de Ica. En el sector turismo, Ica no está dentro de las cinco regiones más visitadas del país, aunque tiene mucho potencial para estar dentro.

La construcción del aeropuerto internacional de Chincheros permitirá la descentralización de Lima en la llegada de los turistas. En ese sentido los turistas llegarían directamente a Cusco, por lo cual los principales afectados serían las cadenas de hoteles ubicadas en Lima, los hoteles *bed and breakfast* y los hoteles para los turistas conocidos como mochileros, los restaurantes que abarrotan sus instalaciones con los turistas, los

restaurantes de comida *fast food* o restaurantes franceses, italianos, tailandeses de precios accesibles que figuran entre los preferidos en la web de Trip Advisor por los turistas que buscan opciones más económicas acorde con su presupuesto, las agencias de viaje enfocadas en el turismo interno en Lima, la empresa concesionaria del Aeropuerto Jorge Chávez junto con todas las empresas que desarrollan servicios alrededor de aeropuerto limeño llámese empresas de taxi, catering aéreo, servicios aeroportuarios, locatarios, empresas de seguridad y un nutrido etcétera. Cabe indicar que la región Ica se verá afectada también porque los turistas al irse directamente a Cusco tienen menos posibilidades que regresen para hacer turismo en la región (“¿Quiénes pierden con,” 2017).

En cuanto a la uva la competencia es intensa entre regiones, especialmente entre Piura e Ica. Esta última tuvo una producción de 160,043 toneladas métricas producidas en el 2013, siendo la región de mayor producción en el Perú ese año, seguida por Piura 125,616 toneladas métricas y Lima con 64,650 toneladas métricas. En los años 2015 y 2016, Ica además logró aumentar su producción a 224,700 y a 230,000 toneladas métricas respectivamente. Cabe resaltar que, en el año 2016 la región Piura se convirtió en la región de mayor producción de uva, con 278,400 toneladas métricas.

En cuanto al tomate, Ica también es la región que más produjo en el 2013, con 131,305 toneladas métricas, muy por encima del segundo mayor productor nacional que es la región de Lima con 47,209 toneladas métricas. En los años 2015 y 2016, Ica además redujo su producción a 106,300 y 95,400 toneladas métricas respectivamente, aunque se mantiene como el mayor productor nacional. La amenaza de regiones competidoras está latente, especialmente por la baja producción de Ica en los últimos años. El caso del tomate es bastante particular, ya que existen regiones que han aumentado su producción como es el caso de Arequipa que del 2015 al 2016 aumentó de 30,800 a 42,500 toneladas métricas. Para el caso de los espárragos, el rendimiento promedio por hectárea a nivel nacional fue de

11,834 kilogramos en el 2016. En el caso de la región de Ica el rendimiento es de 12,332 kilogramos por hectárea, inferior a La Libertad y superior a Lima, que tienen rendimiento de 13,370 y 10,527 toneladas métricas respectivamente (MINAGRI, 2017a).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Las inversiones se podrían desviar a regiones con industrias con mejores condiciones que la región Ica. Uno de los principales problemas que presenta la región es la corrupción y la ineficiencia en el aparato estatal (Instituto Peruano de Economía, 2016). En el caso del turismo, se mantienen como líderes en atracción de turismo las regiones de Cuzco, Tumbes y Loreto. Respecto de la uva, existen mucha rivalidad con productores agrícolas chilenos y para los espárragos existen alto nivel de competencia con la región La Libertad (Agrobanco, 2007). La competencia también se hace mucho más intensa, conforme se aprovecha mejor la tierra, es decir, se obtiene eficiencia en el proceso agrícola (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2008a).

Entre 2011 y 2016 el Ministerio de Agricultura y Riesgo (MINAGRI) ejecuto proyectos orientados al cuidado de los recursos hídricos y eficiencia, logrando una mejora en la utilización del agua que se utiliza en el riego de productos destinados al mercado internacional. El MINAGRI, mediante Programa Subsectorial de Irrigaciones, busca el incremento de la producción de la actividad agrícola, de modo que se obtengan eficiencias y se mejore la rentabilidad de los agricultores. La mejora de la producción agrícola de Ica se debe en parte los talleres de capacitación de agricultores realizadas por el MINAGRI, actualmente se tiene el proyecto de afianzamiento de la subcuenca Ingenio-Palma, el cual proveería de mayores recursos hídricos para los agricultores; del mismo modo, se tienen proyectos de optimización de prácticas de riego (MINAGRI, 2016). Es necesario resaltar que la oficina regional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en colaboración con expertos de Honduras, Costa Rica, Colombia,

Ecuador, Bolivia, Argentina y Chile, y la Universidad Técnica Federico Santa María de Santiago han venido trabajando en una sistematización para las prácticas, tecnologías y enfoques que soporten la seguridad alimentaria, la agricultura, adaptación al cambio climático, aseguramiento de servicios ambientales y aseguramiento del suministro de agua (FAO, 2014). De un total de 121,729 toneladas de palta producidas en el año 2007, la región con mayor participación es Lima (31.01 %), seguida por La Libertad (20 %), Junín (15 %), Ica (10%), Ancash, Cuzco y Cajamarca con 3% cada uno, Arequipa (2 %), Ayacucho (2 %) y Moquegua (1,6 %), mientras otras regiones en conjunto participaron con 10 % de la producción de palta (MINAGRI, 2008b).

En relación con la producción de los espárragos las extensiones de siembra en el año 2007 superaron las 20,000 hectáreas con un rendimiento de 12.2 mil Kg. por hectárea en promedio, representando actualmente el 21.8% de las exportaciones agrícolas totales, el 1.7% del valor bruto de la producción y el 1.5% del empleo actual, generando 2.5 millones de jornales; asimismo los valles de La Libertad e Ica son los que poseen el mayor porcentaje de producción de espárragos en el Perú. Esto se debe a las condiciones favorables en cuanto a la naturaleza, tecnología y mayor capacidad empresarial, lo que ha permitido que el país sea el principal exportador de espárragos a nivel mundial, teniendo además un clúster importante de este cultivo, incluyendo al Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas, la Asociación Civil Frío Aéreo (que posee modernas cámaras de frío en el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, a través de las cuales despacha el 80% del espárrago fresco exportado), a la empresa congeladora y empacadora de espárragos más grande del mundo, entre otros, siendo todas las anteriores de capitales nacionales (Agrobanco , 2007).

3.6. La Región Ica y sus Referentes

Dado que la región Ica cuenta con buenas calificaciones en los índices de progreso social y competitividad, es pertinente que se enfoque en lugares que cuenten con los mismos

factores comparativos y que con adecuadas políticas y acciones han conseguido un alto nivel de desarrollo y el bienestar de su población. Así, considerando el grado de relevancia que tienen para sus respectivos países, que cuenten con similares condiciones geográficas y climáticas se ha seleccionado como referente a las ciudades de Macao en China, Izmir en Turquía y Tánger en Marruecos. Las tres ciudades son costeras y con ecosistema árido, y son parte de países con altas tasas de crecimiento económico y que han logrado un gran avance en aras del mejorar el bienestar de sus respectivas poblaciones.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores, sus factores competitivos y sus fortalezas y debilidades de la región Ica en cuanto a su posición estratégica respecto a las regiones de Piura, La Libertad y Atacama con quienes la compararemos. Se han seleccionado estas regiones, ya que presentan las mejores posiciones en relación con la productividad y competitividad regional, los factores clave de éxito considerados son: (a) Recurso humano calificado para actividades agrícolas y de turismo, ya que la mano de obra es un factor relevante para la producción y prestación de servicios; (b) condiciones relativas al suelo y clima, para el desarrollo de la actividad agrícola, ya que esta se ve influenciada por la calidad de las tierras y clima; (c) coberturas de servicios básicos, ya que es un factor relevante para el bienestar de la población y permite mantener la productividad; (d) infraestructura aeroportuaria y portuaria, porque viabiliza el comercio nacional e internacional; (e) acuerdos con socios internacionales, ya que una red de contactos viabiliza el intercambio comercial; (f) atractivos turísticos que propician el turismo cultural, gastronómico, de aventura y ecoturismo; (g) difusión de tecnología de riego, ya que es importante ser eficiente en el uso del recurso hídrico; (h) productividad en los sectores estratégicos, porque permite el desarrollo económico; (i) acceso a la educación y conocimientos, para garantizar mano de obra técnicamente capacitada; (j) disponibilidad del

recurso hídrico para los cultivos, para asegurar el abastecimiento de este recurso indispensable para la producción; (k) institucionalidad, porque los objetivos y acciones debe ser guiadas en la búsqueda del bienestar de la población sobre todas las cosas; e (l) infraestructura vial, que es importante para impulsar el intercambio de bienes de forma eficiente y viabilizar la movilización de personas de forma eficiente y segura.

En el caso la región Piura, entre los atractivos turísticos más importantes del Perú se encuentran sus playas, entre las que destacan Máncora y Vichayito. Los pesos y ponderaciones de la MPC son similares, en cuanto a su significado, que la MEFE, puesto que se incluye temas internos y externos; se trata de buscar la relevancia de los FCE según los valores asignados a las regiones materia de comparación.

3.8. Matriz Perfil Referencial (MPR)

Los pesos y ponderaciones de la Matriz PR son similares, en cuanto a su significado, que la matriz PC, puesto que se incluyen temas internos y externos. Los valores hacen mención de las fortalezas y debilidades de la región según se indica: (a) cuatro, fortaleza mayor, (b) tres, fortaleza menor, (c) dos, debilidad menor y (d) uno, debilidad mayor.

3.9. Conclusiones

Con respecto a la actividad agrícola, comercio y turismo, la región Ica presenta los factores comparativos para que la región genere polos de desarrollo en sectores como turismo, agricultura y productos con valor agregado que se pueden tranzar tanto en el mercado local e internacional. Con respecto a los sectores de salud y educación son oportunidades de mejora que presenta la región y se debe tomar acción para mejorar el bienestar de la población y el desarrollo sostenible. Existen regiones en el país y a nivel internacional, que presentan una oferta similar a la región Ica, por lo que es relevante que se generen políticas y las empresas ofrezcan un valor agregado. También es necesaria mayor capacitación técnica y la creación de escuelas e institutos a nivel técnico tanto de parte del

Tabla 15

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores determinantes de éxito		Peso	Región Ica, Perú		Región Piura Perú		Región La Libertad, Perú		Región Lima, Perú	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Recurso humano calificado para actividades agrícolas y de turismo	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27	4	0,27
2	Condiciones relativas al suelo y clima	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
3	Cobertura de servicios básicos	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
4	Infraestructura aeroportuaria y portuaria	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28	4	0,28
5	Acuerdos con socios internacionales	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	4	0,15
6	Atractivos turísticos que propician el turismo cultural, gastronómico, de aventura y ecoturismo	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,08
7	Difusión de tecnología de riego	0,05	2	0,1	4	0,20	4	0,20	3	0,15
8	Productividad en los sectores estratégicos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
9	Acceso a educación, conocimiento y salud	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,18
10	Disponibilidad del recurso hídrico para los cultivos	0,10	2	0,2	2	0,20	2	0,20	3	0,30
11	Institucionalidad	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,18
12	Infraestructura vial	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	3	0,27
13	Administración de los ingresos de la región	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,16
Total		1,00	2,47		2,71		2,57		3,14	

Tomado de "El contexto global y la evaluación externa", por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Tabla 16

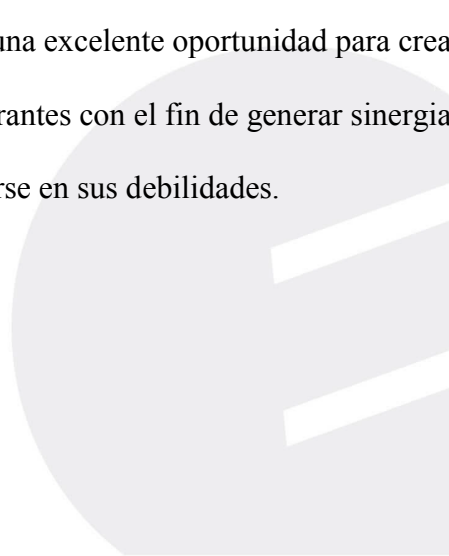
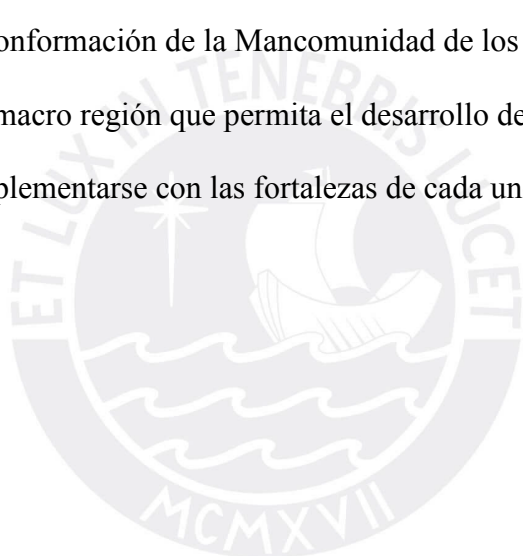
Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores determinantes de éxito		Peso	Región Ica, Perú		California, EE. UU.		Michoacán, México		Apulia, Italia	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Recurso humano calificado para actividades agrícolas y de turismo	0.09	3	0.27	4	0.32	2	0.18	3	0.27
2	Condiciones relativas al suelo y clima	0.10	3	0.30	4	0.32	4	0.40	4	0.4
3	Cobertura de servicios básicos	0.06	3	0.18	4	0.32	3	0.18	3	0.18
4	Infraestructura aeroportuaria y portuaria	0.14	3	0.42	4	0.32	3	0.42	3	0.42
5	Acuerdos con socios internacionales	0.05	4	0.20	3	0.32	3	0.15	3	0.15
6	Atractivos turísticos que propician el turismo cultural, gastronómico, de aventura y ecoturismo	0.08	3	0.24	2	0.32	3	0.24	4	0.32
7	Difusión de tecnología de riego	0.05	2	0.10	3	0.32	3	0.15	3	0.15
8	Productividad en los sectores estratégicos	0.05	2	0.10	4	0.32	2	0.1	3	0.15
9	Acceso a educación, conocimiento y salud	0.09	2	0.18	4	0.32	2	0.18	3	0.27
10	Disponibilidad del recurso hídrico para los cultivos	0.10	2	0.20	4	0.32	3	0.3	4	0.4
11	Institucionalidad	0.06	1	0.06	3	0.32	1	0.06	3	0.18
12	Infraestructura vial	0.09	2	0.18	4	0.32	3	0.27	3	0.27
13	Administración de los ingresos de la región	0.04	1	0.04	4	0.32	3	0.12	2	0.08
Total		1.00		2,43		3,84		2,63		3,16

Tomado de “El contexto global y la evaluación externa”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015

sector público como mediante asociaciones público-privadas.

Considerando la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la región Ica, esta obtiene un valor de 2.51 en comparación con tres regiones que son Piura, La Libertad y Atacama en Chile. La región Piura presenta mejores calificaciones en institucionalidad lo que la hace resaltar frente al resto, considerando que el nivel de competencia de la región Ica con las tres comparadas es bastante fuerte en algunos productos y servicios ofertados. En el caso de la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se hizo la comparación con California en Estados Unidos, Michoacán en México y Apulia en Italia. En dicha matriz se obtuvo el valor de 2.51 en promedio para la región Ica, y se resalta como factores de mejora el grado de institucionalidad, la difusión tecnológica y la productividad de los sectores más importantes. La conformación de la Mancomunidad de los andes es una excelente oportunidad para crear una macro región que permita el desarrollo de sus integrantes con el fin de generar sinergias y complementarse con las fortalezas de cada uno y apoyarse en sus debilidades.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Para realizar un análisis interno de la organización, es indispensable evaluar de manera integral todas sus áreas funcionales para lo cual en el caso de la región Ica enfocaremos nuestra revisión en las funciones que cumple el Gobierno Regional.

4.1.1 Administración y gerencia

El Gobierno Regional de Ica dentro de su estructura organizativa tiene como máximo órgano al Consejo Regional, luego le sigue la Presidencia Regional, siguiendo la línea la Gerencia General Regional a quién le reportan cinco gerencias como son, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente y la Gerencia Regional de Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial. Cada una de estas gerencias tiene oficinas de apoyo referidas a administración, seguridad, asesorías legales, etc. Asimismo, cuentan con subgerencias y direcciones regionales. Finalmente, la estructura organizativa también cuenta con subgerencias en cada de las provincias como son en Chincha, Pisco, Palpa y Nasca.

De acuerdo con la información publicada en la página web de la región Ica (Gobierno Regional de Ica, 2017c), el presidente de esta región percibe un sueldo es de S/ 13,240 y el vicepresidente de S. 6,800 mensuales. Ambos cargos son ocupados por los ganadores de las elecciones que se realizan cada cuatro años. Como se observa, los sueldos no son atractivos para profesionales calificados que pueden realizar gestiones exitosas dentro de la organización, por lo que los cargos en la región son ocupados por personas de confianza o allegados al gobernador de turno que en su mayoría no son el personal apto para el puesto.

Por la forma como está estructurado el organigrama, la toma de decisiones se hace muy lenta y burocrática y muchas veces no se ejecutan proyectos importantes para la región

por estar asociados a intereses políticos y pago de favores que hace retrasar los proyectos al acercarse las fechas de elecciones y que les sirvan como activo en las campañas electorales.

El Gobierno Regional de Ica cuenta con diferentes herramientas de gestión entre los que se pueden destacar la ley que enmarca sus lineamientos de operación y funciones, el Plan Estratégico Regional, el Texto Único de Procedimientos Administrativos, el Plan Operativo Institucional, el Reglamento de Organización y Funciones, el Presupuesto Analítico de Personal y el Manual de Organización de Funciones. Sin embargo, estos documentos no tendrán resultados en la gestión si no se cumplen y se estructuran de una forma que aprovechen las oportunidades y superen las debilidades, entre los que se destaca lo mencionado en párrafo anterior, que es el de contar con personal capaz de sacar adelante proyectos que beneficien a la región.

La corrupción en el Perú ha sido tema de discusión frecuentemente, está enraizada en el contexto histórico y ha prevalecido a través de los años. Es un fenómeno político relacionado al poder, enmascarado bajo la legitimidad buscando beneficios privados de índole principalmente económica o de influencia, limitando el desarrollo económico, la calidad de la democracia y la justicia (Ramón, 2014). Según la Décima Encuesta Nacional sobre Percepción de la corrupción en el Perú 2017, llevada a cabo por Proética, la percepción de la corrupción en el Perú se ha incrementado en los últimos años, en 2017 el 52% de la población identifica la corrupción como uno de los principales problemas del Perú, esta percepción se ha ido incrementando a través de los años, en 2002, luego de la llamada recuperación de la democracia post gobierno de Fujimori, tan solo el 29% de la población identificaba a la corrupción como uno de los principales problemas.

Este incremento puede obedecer a distintas razones, entre ellas se podría mencionar al conocimiento de la población sobre cómo y donde poder hacer denuncias sobre casos de corrupción, este detalle se puede evidenciar en la Séptima Encuesta Nacional sobre

Percepción de la corrupción en el Perú del 2012, el porcentaje de personas que no sabe dónde puede denunciar casos de corrupción es más elevado en zonas donde la percepción de corrupción es más elevada. En el caso de la región Ica el 80% de las personas encuestadas identifica a su ciudad como corrupta o muy corrupta y el 58% desconoce donde denunciar los casos de corrupción, por el lado opuesto, en regiones como Amazonas con una percepción de corrupción del 80%, tan solo el 36% de los encuestados desconoce donde denunciar la corrupción.

En 2017 la Contraloría General de la República (CGR) logro identificar seis regiones donde podrían existen riesgos de corrupción en procesos de selección. Una de estas regiones es Ica, en la cual se identificaron 12 riesgos relacionados a la contratación para actividades relacionadas al mantenimiento del cauce del río Matagente, es necesario resaltar que actualmente Ica viene atravesando un problema de abastecimiento de agua, por lo cual este tipo de contratos no debería presentar riesgos de corrupción. Según lo indicado por la CGR (2017), los riesgos más recurrentes son:

- Falta de un enfoque integral de la gestión de riesgos previsibles en la ejecución de obras genera riesgo de mayores costos y/o sobreplazos.
- Sucesivas postergaciones en procesos de selección ponen en riesgo que descolmatación del cauce de ríos no se culmine antes del inicio de la temporada de lluvias.
- Expedientes técnicos con costos unitarios y gastos generales variables sin documentación, generaría riesgo de que el valor referencial incluya costos mayores e innecesarios.
- Otorgamiento de buena pro a postores que no sustentan experiencia requerida pone en riesgo el objetivo de la convocatoria.

- Diferencias y omisiones, en las bases de la adjudicación simplificada genera riesgo de afectar los principios de transparencia y legalidad en las contrataciones (p. 1).

4.1.2 Marketing y Ventas

El marketing es la orientación empresarial que se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes, a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización (D'Alessio, 2015). Si bien la región Ica cuenta con planes elaborados por el Gobierno Regional para impulsar el desarrollo del turismo considerando que tiene el potencial para convertirse en un referente turístico de Sudamérica y así incentivar la inversión privada y desarrollar nuevos servicios, estos planes no están dando los resultados esperados no sólo por la falta de infraestructura sino por un adecuado plan de promoción y marketing.

En cuanto a la oferta de la región Ica, los productos son diversos y existe mayor cantidad de empresas en la manufactura como se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Oferta de Productos de Manufactura

Rubro	Porcentaje
Productos para panadería	14.70
Actividades de impresión	12.60
Fabricación de muebles	8.70
Fabricación de productos metálicos	7.10
Fabricación de prendas de vestir	6.70
Total	49.80

Nota. Análisis Regional de Empresas Industriales de la Región Ica.

Tomado de “Análisis Regional de Empresas Industrial,” por Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2011

(http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_ica.pdf).

Para el caso de las empresas no manufactureras, casi el 42.9% del total de empresas pertenece al rubro comercio al por menor, y le sigue un 9.0% de empresas dedicadas al rubro hotelero y/o gastronómico. En el año 2013, en la actividad primaria de la región de Ica destacaron los sectores de agroindustria con el 64.6% del total de toneladas producidas, le

sigue la minería con el 32.8%, y la pesca con el 2.6%. En cuanto al sector agropecuario que es el más importante de la región, ya que no sólo representa la mayor cantidad de toneladas producidas, sino que representa el 84% del total de toneladas exportadas. El principal productor agropecuario es el espárrago que representa el 14.6% de la producción agrícola de la región y que tiene como principal mercado a Estados Unidos. La uva es el segundo cultivo que más produce la región, y su exportación tiene como principal destino Estados Unidos y Países Bajos (PRODUCE, 2014). Algunos productos dentro de la oferta de la región tuvieron fracasos y por ello ya están dentro del conjunto de producción como es el caso de las conchas de abanico que fue sobreexplotada, y que llegó a escasear en la región a pesar de que poseía el banco de conchas de abanico más grande del litoral peruano.

El turismo representa una fuente de ingresos importante de la región, la Bahía de Paracas ha recibido cada año más visitantes desde el 2008 hasta el 2013, esto principalmente por la llegada de turistas nacionales. En el caso de los turistas extranjeros, la cantidad de visitantes se ha mantenido en los últimos años. Otro importante atractivo turístico de la región son las Líneas de Nazca, no obstante, no se ha promocionado de forma correcta y no se cuenta con la infraestructura adecuada para sustentar mayores sobrevuelos y estos han venido disminuyendo (PRODUCE, 2014). Los precios son similares en los mercados locales, el precio de los espárragos frescos se encuentra en promedio de S/ 6.9 por kilogramo y ha venido decayendo desde agosto del 2017, sin embargo, en enero la caída ha frenado; el precio de la palta Hass se ha incrementado desde mayo del 2017, llegando a un precio promedio de S/ 6.40 durante el último trimestre; finalmente, el precio de la uva en su variedad Red Globe se ha mantenido estable cerca de los S/ 2, ver Figura 20. Para el ingreso de la reserva nacional de Paracas el costo es de S/ 10 por adulto y S/ 3 por niño, para acampar se debe hacer un pago de S/ 20 por persona, por cada noche. Asimismo, se puede alquilar una bicicleta y el alquiler es de S/ 35 el día completo (“Lobos de mar,” 2017).

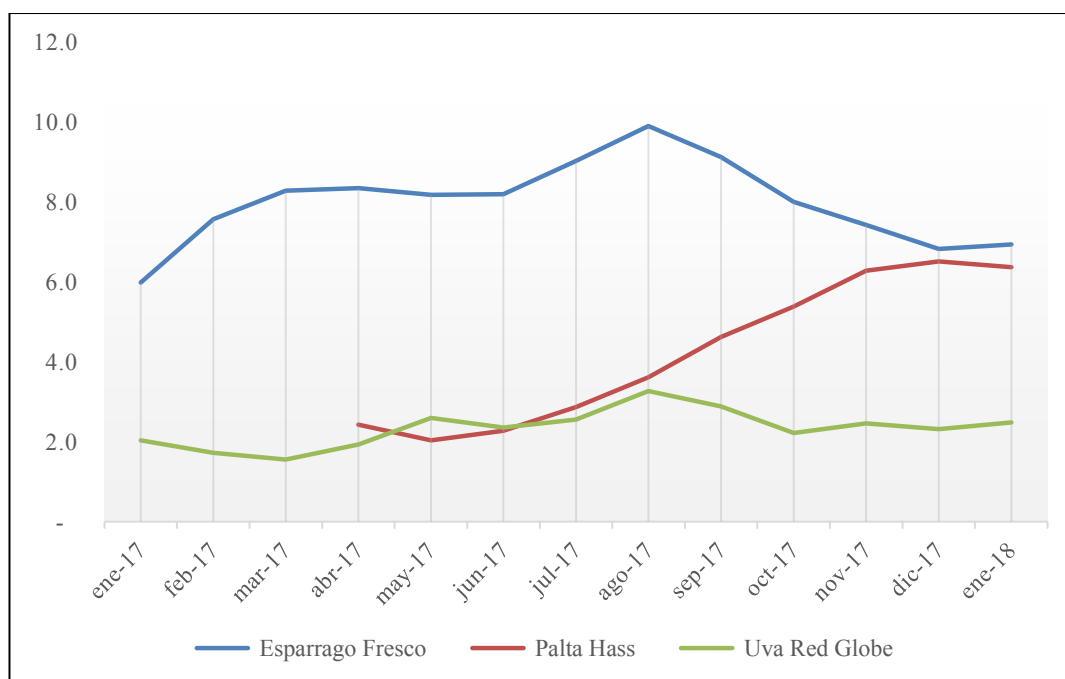


Figura 19. Precios promedio mayoristas (nuevos soles).

Adaptado de “Sistema de Abastecimiento y Precios,” por MINAGRI, 2017 (<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>).

Los principales destinos de las exportaciones de uva son Hong Kong, China, Inglaterra, Países Bajos y Estados Unidos, cerca del 65% de la producción de uvas de Ica se destina a la exportación y el resto al consumo local, producción y exportación de vino y pisco. Los espárragos se exportan principalmente en fresco, representando cerca del 86% de las exportaciones de espárragos; siendo los principales destinos Estados Unidos, Inglaterra y España. Las paltas se exportan principalmente en fresco y sus principales destinos son Países Bajos, Estados Unidos, España e Inglaterra (BCRP, 2016).

Parte de la producción de uvas y palta se destina al mercado local, principalmente a Lima. Los envíos a dicho destino cobraron un valor de S/ 31 millones en 2017, ver figura 21. Las principales variedades de uva pequeña que se comercializan en Lima son Red Globe, Uva Rosada sin Pepa y Uva Borgoña, tan solo la venta de estos productos trajo ingresos por S/ 18 millones, por otro lado, las ventas de Palta Fuerte significaron ingresos de S/ 3.7 millones; es decir, estos cuatro productos representaron el 70% de los ingresos obtenidos por la venta de Paltas y Uvas pequeñas en la Capital.

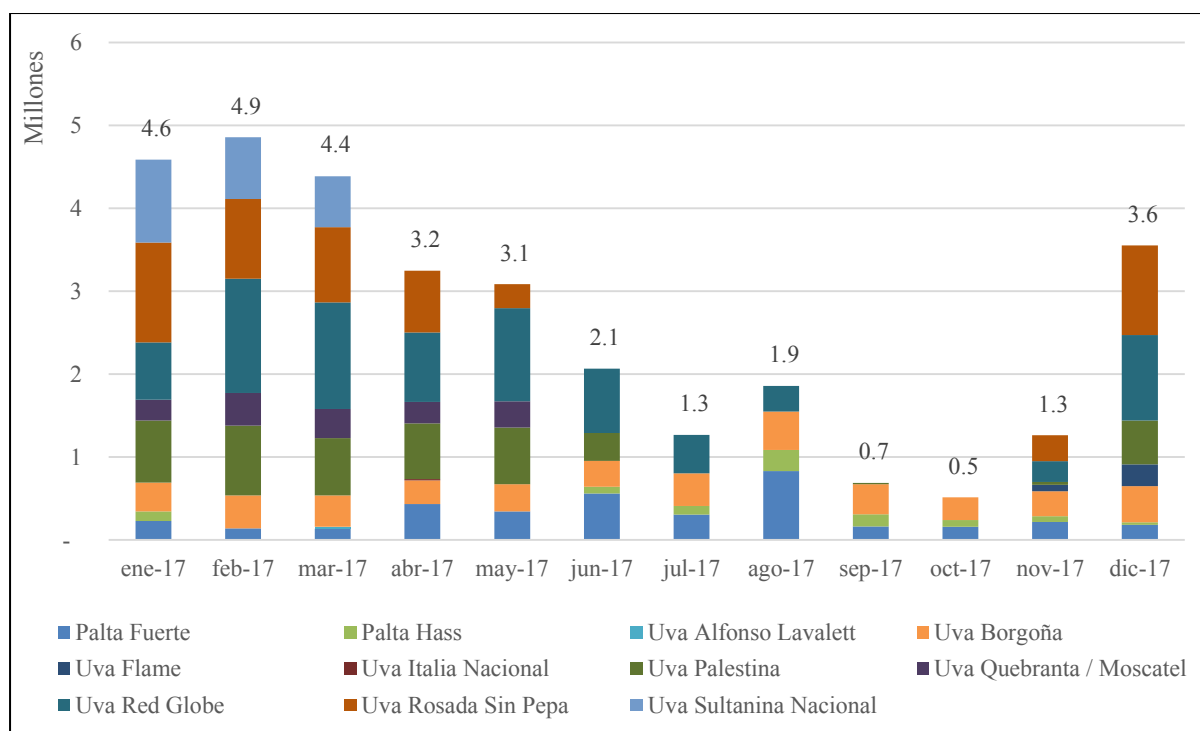


Figura 20. Valorización del volumen enviado a Lima desde Ica (millones de soles). El valor corresponde al producto del precio del producto multiplicado por el volumen procedente de Ica, las bases de datos fueron consolidadas. Adaptado de “Sistema de Abastecimiento y Precios,” por MINAGRI, 2017b (<http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>).

En la región Ica una vez al año se realiza la Feria Internacional de Tecnologías para la Agricultura, Agroindustria y Agroexportación de la región Ica, la cual promueve tecnologías que evolucionaran el futuro del agro. Desde el año 2010, se ha consolidado y posicionado a lo largo de sus exitosas ediciones como la exposición especializada en su rubro más relevante que se celebra en el país, convirtiéndose así, en la feria de agrotecnología más grande de Perú y un referente de negocios agrícolas en todo el mundo (Gobierno Regional de Ica, 2017d). A nivel nacional se realizó la I Feria de Innovación y Competitividad Empresarial INNOCOM – ICA 2017, superando las expectativas, se dio inicio a la Feria Empresarial, organizada por el Gobierno Regional de Ica, a través de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, que busca promover la productividad y competitividad de las empresas de la región. También se desarrolló conferencias con ponentes regionales, nacionales e internacionales, quienes dieron a conocer sus experiencias, siendo el objeto de este gran evento promover la productividad y

competitividad en la región, presentando los avances en innovación de las diferentes empresas e instituciones que vienen contribuyendo de manera directa al crecimiento de oportunidades en diversos sectores de nuestra economía (Gobierno Regional de Ica, 2017e).

Con el apoyo de instituciones como MINAGRI y PROMPERU, se deben enviar representantes de la región Ica a ferias (MINAGRI, 2017c) y ruedas de negocios (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU], 2017) nacionales e internacionales a fin de promocionar los productos agrícolas como el espárrago, la uva y la palta, con ello se podrán conseguir potenciales socios que ayuden a incrementar la demanda de estos productos de exportación. Con ello se podrá potenciar la actividad económica y ampliar la red de contactos a fin de sentar las bases para futuras oportunidades de comercio internacional. Entre las principales ruedas de negocio de interés para la producción de Ica se encuentra la *Rueda de Negocios* Frutas Frescas Piura 2018, Superfoods-Perunatura, Alimentec y Natexpo, pues incluyen líneas de negocios de productos frescos, como uva, palta y espárrago, para la creación de potenciales negocios.

4.1.3 Operaciones y logística, infraestructura

En la región Ica se ha venido ejecutando importantes obras de infraestructura por millones de soles que activaron la economía de la región. Uno de ellos es el Aeropuerto Internacional de Pisco, inaugurado en el 2016, lo que permitirá la descentralización de los vuelos internacionales del aeropuerto Jorge Chávez. Otra importante obra para la región Ica es la Red Vial N° 6 del Puente Pucusana. Esta es una vía de 221 Km que cuenta con una autopista de doble calzada hasta el ingreso a Chincha. Por otro lado, en el 2016 se pavimentó el 100% de la red nacional de Ica esto genera una mayor integración del país lo que conlleva a mejoras en la conectividad vial que se traduce en menor tiempo de viaje y mayor calidad de vida para el ciudadano. Respecto a la agricultura, pese a tener problemas de disponibilidad de recursos hídricos, la región ha conseguido ser exitosa en el sector agrícola. En ese sentido el

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), ha ejecutado proyectos de irrigación y mejoramiento de infraestructura de riego como la “bocatoma Bernales” ubicada en provincia de Pisco teniendo como capacidad de derivación de caudal de hasta 2.0 m³ por segundo, y beneficia a miles de familias, lo que ha permitido el desarrollo de la agricultura de la región.

En cuanto a la infraestructura portuaria, destaca el terminal portuario General San Martín, en la provincia de Pisco. Cuenta con un muelle de 700 metros de longitud que sólo recibe naves tipo *Handsize*. Sin embargo, actualmente fue concesionado el terminal portuario al Consorcio Paracas para su modernización y mantenimiento. Con este proyecto se busca posicionar al puerto de Pisco en todo el sur del Perú y así se pueda movilizar más de 2.5 millones de toneladas de carga y 81,500 TEU (contenedores de 20 pies). En el 2015, el puerto de Pisco movilizó 1,7 millones de toneladas de carga que equivale al 1,9 % del total de carga marítima movilizada a nivel nacional (BCRP, 2015).

Para visitar las Líneas de Nasca, no existen vuelos comerciales de ningún tipo desde Lima hacia Nasca; solamente aviones particulares rentados que llegan al aeródromo de Nasca. También se puede emplear el Aeropuerto Internacional de Pisco para la renta de avionetas para el sobrevuelo. La forma tradicional de llegar hasta Nasca es vía terrestre, desde Lima la distancia es de 460 kilómetros y desde Ica 150 kilómetros. La situación expuesta y la falta de mayor infraestructura reduce más aún las posibilidades de crecer en número de turistas tanto nacionales como extranjeros (Viaja Perú, 2017). Según indicó Evans Avendaño, presidente de Aeropuertos del Perú, el 98% de los pasajeros turistas extranjeros que van a las Líneas de Nasca, también van al Cuzco, por lo que existen los propósitos de unir las dos rutas.

En los últimos cinco años se han ejecutado obras de modernización y construcción de infraestructura para transporte y comunicaciones. En marzo de 2016 se inauguró el Aeropuerto Internacional de Pisco, y paulatinamente permitirá la descentralización de los

vuelos que llegan al aeropuerto Jorge Chávez, de modo que funcione como motor de desarrollo de la región. Se estima que a partir de 2017 el flujo de pasajeros que arriban a este aeropuerto sea de 400,000 al año, permitiendo el ingreso de turistas nacionales y extranjeros (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2016).

Entre las redes viales que han sido modernizadas se encuentra la red vial número seis puente Pucusana – Ica, constituida desde el puente Pucusana hasta Guadalupe en Ica, esta vía permitirá importantes beneficios para los pobladores, mejorando la seguridad vial, disminuyendo accidentes, mejorando tiempos y también beneficiando al flujo de turistas y el comercio, pues permitirá articular un corredor logístico entre el aeropuerto de Jorge Chávez y el aeropuerto de Pisco (MTC, 2016).

Por otro lado, se logró pavimentar parte de la longitudinal de la sierra, la cual tiene 3,503 km de extensión uniendo las sierras de Piura y Puno, colindantes con Ecuador y Bolivia respectivamente, el tramo cuatro de esta carretera conecta la provincia de Pisco con Ayacucho, permitiendo generar rutas que puedan ser utilizar para el comercio y el desarrollo de los productores de la región Ica. Para el tercer trimestre de 2016 se planeó la adjudicación de la carretera Ica, desvío de Quilca, la cual permitiría conectar las provincias de Ica, Palpa y Nazca hasta el desvío de Quilca en Arequipa, beneficiando a 429,000 habitantes de la región Ica.

En relación con la burocracia está relacionada a la corrupción dado que los funcionarios en su mayoría avanzan con sus labores si hay un impulso económico, en este sentido exponen que la mismas es muy costosa y lenta. Respecto a los permisos, existen trabas administrativas dado que hay mucha burocracia y papeleo para realizar un trámite, en vez de facilitarlo. Mientras que la burocracia está ligada a las coimas siendo una barrera para la elaboración de cualquier trámite (Gobierno Regional de Ica, 2014). Asimismo, se debe tener en cuenta que para fomentar la participación del sector privado en la provisión de la

infraestructura de uso público se deberá realizar mediante mecanismos como las concesiones y en aquellos casos que requieran de un cofinanciamiento estatal, mediante esquemas de participación pública-privada (Gobierno Regional de Ica, 2014).

Finalmente, el terminal portuario General San Martín, fue adjudicado en concesión el 30 de abril de 2014 por un periodo de 30 años, con lo cual el concesionario dotó al terminal de equipamiento básico para su funcionamiento; se tiene planeada la remodelación de dos amarraderos, patios de almacenamiento, antepuerto, dragado, conexión eléctrica, entre otros. Este puerto permite la atención de agroexportadores de la región desde 2015, mejorando la competitividad exportadora de la región y las zonas aledañas, pues debido al acortamiento de distancias se ha logrado generar ahorros para los agroexportadores valorizados en al menos 500 dólares por contenedor.

Existen importantes inversiones que han logrado y lograrán integrar a la región Ica con otras regiones, entre ellas se encuentra la Carretera Ica Tambillo en color naranja, beneficiando a 228,000 habitantes permitiendo el acceso directo a la carretera Libertadores Huari, antes se tenía que retornar a la ciudad de Pisco. La carretera Desvío Pisco – Desvío Paracas – San Andrés, en color rosado, aún está en estudios de factibilidad y beneficiará a 135,000 habitantes, permitiendo la conexión directa a Santa Inés en Huancavelica. El corredor Punta Pejerrey – Ayacucho, en color azul, permitiría la conexión de Punta Pejerrey en la costa de Ica con Ayacucho, beneficiando a 135,000 habitantes. El corredor Ayacucho – Chalco – Pampa Cangallo – Palpa, en color amarillo, permitiría beneficiar a 12,000 habitantes, pues se constituye como una vía secundaria transversal paralela a Libertadores Huari, que conecta Palpa con Ayacucho y acerca a Nazca, al sur de Palpa. El corredor Chíncha – Plazapata – Puente Maestros – Huaytara, en color verde, beneficiará a 135,000 habitantes, permitiendo la conexión de Ica con Huancavelica por el norte, constituyéndose como una tercera vía transversal que une Ica con la sierra de Huancavelica (ver Figura 21).



Figura 21. La revolución de la infraestructura vial en Ica.

Tomado de “Transportes/caminos/normas_carreteras,” por Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), 2017

(https://www.mtc.gob.pe/transportes/caminos/normas_carreteras/obras_mapas/Ica.pdf)

4.1.4 Finanzas y Contabilidad

En lo siguiente, se muestra la composición del presupuesto de la Región Ica, donde se observa que el casi 30% está destinada a la educación y un 35% que es el mayor importe está destinado a diversos proyectos destinados a salud y educación. Asimismo, llama la atención que muy poco del presupuesto se destinó a la infraestructura urbana y vial los cuales son

importantes para el desarrollo de cualquier economía. En el año 2015, la ejecución por parte del Gobierno Regional de Ica fue del 69% del Presupuesto Institucional Modificado (PIM). Asimismo, en el 2016 la ejecución del gasto fue del 59%, y en el 2017 del 63% respectivamente. Como se observa en la tabla 19, existen dos principales fuentes de ingresos, la principal es por recursos determinados, que provienen principalmente del canon de la región. Como segunda fuente en importancia, se trata de los recursos ordinarios provenientes principalmente de la recaudación tributaria (ver Tabla 18).

A continuación, se detalla el destino de los gastos según función, destacando una elevada ejecución en comunicaciones, así como, en el orden público. Los rubros de protección social, justicia y salud fueron las que tuvieron menor avance de ejecución en el año 2017. Como resultado de las deficiencias en el uso de los recursos en estos campos, el Índice de Competitividad Regional (2017) presenta a la región de Ica en el puesto 21 del total de 24 regiones del Perú en cuanto al grado de ejecución presupuestal. Asimismo, en el caso de la percepción de la gestión pública, Ica se sitúa en la última posición, solamente con el 20% de aprobación. Otros factores relevantes que afectan el bienestar de la población son la escasa protección social, insuficiente presencial policial y baja ejecución del presupuesto de justicia. Estas asignaturas pendientes han impedido garantizar la igualdad plena de oportunidades para todos los pobladores, generándose conflictos sociales y altos índices de criminalidad en comparación con otras regiones del país.

En lo referido a salud, el bajo avance en la ejecución de gasto se ve reflejado en el Índice de Progreso Social (CENTRUM Católica, 2016) que posiciona a la región en el puesto 24 sobre 26 en el rubro de salud y bienestar. Por lo antes expuesto, es pertinente que la región Ica haga uso del presupuesto asignado de forma más planificada y eficiente, para canalizar proyectos y acciones en los sectores más necesitados de la población de forma efectiva (ver Tabla 19).

Tabla 18

Presupuesto Institucional Modificado y Ejecución del Gasto por el Gobierno Regional de Ica según Fuente de Financiación

Fuente de Financiamiento	2015		% ejecución	2016		% ejecución	2017		% ejecución
	PIM	Devengado		PIM	Devengado		PIM	Devengado	
1: Recursos Ordinarios	154,593,203	117,531,444	76	252,959,718	142,360,538	56	238,637,162	175,300,908	73
2: Recursos Directamente Recaudados	12,891,395	4,693,329	36	16,621,023	9,141,436	55	17,413,331	7,389,845	42
3: Recursos Por Operaciones Oficiales De Crédito	16,239,060	8,491,377	52	147,144,128	51,207,688	35	138,329,111	98,027,943	71
4: Donaciones Y Transferencias	78,506,227	32,669,995	42	50,289,797	43,937,278	87	16,970,855	12,461,669	73
5: Recursos Determinados	389,100,118	288,679,736	74	254,961,588	175,875,747	69	239,259,972	114,763,595	48

Nota. Adaptado de “Consulta de seguimiento de ejecución de Proyectos de Inversión” por Transparencia Económica Perú, 2017.
(http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy)

Tabla 19

Presupuesto Institucional Modificado y Ejecución del Gasto por el Gobierno Regional de Ica según Función de Destino en el Año 2017

Función	PIM	Devengado	% ejecución
Comunicaciones	205,009	163,897	80
Orden público y seguridad	67'479,503	49'598,828	74
Transporte	136'643,670	95'536,761	70
Turismo	2'994,586	2'022,242	68
Agropecuaria	38'399,553	24'381,694	63
Trabajo	86,798	46,241	53
Protección social	2'063,987	1'006,025	49
Justicia	20'294,269	8'270,932	41
Salud	15'090,858	4'414,779	29
Otros	367'352,198	222'502,559	61
	650'610,431	407'943,958	63

Nota. Adaptado de “Consulta de seguimiento de ejecución de Proyectos de Inversión” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018.

(http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy)

4.1.5 Recursos humanos y cultura

En relación con el capital humano, la región Ica tiene una alta tasa de concentración en la costa debido a que se encuentra bien intercomunicada y el transporte no representa una limitación a servicios educativos, además de tener la característica de tener una tasa de población urbana del 90%. Esta concentración y la facilidad de acceso producto del transporte en la ciudad, es un factor imprescindible que aporta en sus altas tasas de matrícula en educación primaria y secundaria incluso mayor a la de Lima (Ministerio de la Producción, 2014). Si bien las tasas en educación de la región Ica son superiores al promedio nacional, es importante conocer la calidad de la educación la cual es bastante compleja de medir y para hacerlo se utiliza un indicador que mide la calidad en base a los logros alcanzados por los alumnos. En la región Ica, sólo el 21.3% de los alumnos logran entender las matemáticas del año que llevan el curso, es decir, 1 de cada 5 alumnos entiende las matemáticas del año correspondiente. En el caso de comprensión lectora el 37.2% de ellos lo logra. En ese sentido, la calidad de la educación en Ica es bastante retrasada, por lo que hay mucho por hacer en

cuanto a este sector de acuerdo con lo reportado por el Ministerio de Educación. Respecto a los centros educativos en la región Ica, el Ministerio de Educación en el 2015 informó una disminución de los estudiantes en el sector público contrastado con el crecimiento en la demanda de los centros educativos privados, motivados por una mejor calidad educativa y de infraestructura. Sin embargo, de acuerdo con el mismo informe, más del 76% de los estudiantes, se encuentra en entidades educativas públicas, en ese sentido, el gasto en educación por parte del Estado es un indicador para medir la calidad y el servicio que se brinda. Los indicadores del gasto se miden por número de estudiantes dependiendo del presupuesto de la región, Por lo cual, regiones con mayores ingresos deberían tener mejores resultados con el promedio nacional. Como se aprecia en la Tabla 20, la región Ica está por debajo de la media nacional de inversión en educación, pese a ser una de las regiones con mayores ingresos.

Tabla 20

Gasto Público en Educación

Gasto público por alumno S/	Ica		Crecimiento	Perú		
	1999	2013		1999	2013	Crecimiento
Primaria	506	1,317	160.3	536	1,654	208.6
Secundaria	727	1,514	108.3	745	1,744	134.1
Universitaria	2,635	4,411	67.4	2,076	4,852	133.7

Nota. Tomado de “Estudio y diagnóstico de crecimiento - Ica”, Del Ministerio de la Producción, Diciembre 2014 (http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeIca_PxP.pdf)

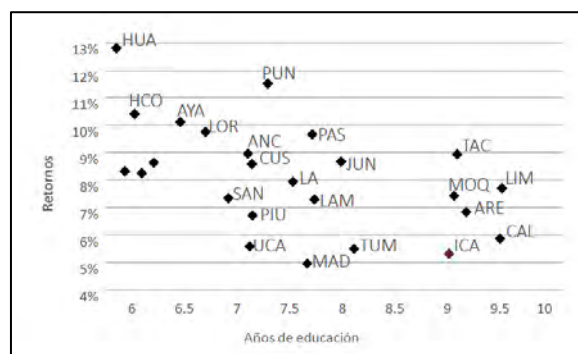


Figura 22. Años de educación promedio y retornos de PEA ocupada (2000 – 20013). Retorno de asalariados.

Tomado de “Ica Sumario Regional” por PRODUCE, 2016

(http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ica.pdf)

La relación entre los retornos y los años de escolaridad promedio (ver Figura 22), muestra que el bajo nivel de los retornos se combina con altos años de escolaridad. En ese sentido la educación es un problema de bajos retornos. No obstante, la mano de obra calificada en un nivel técnico es altamente demandada, con retornos bastantes superiores. Existen situaciones en las que el sector ha convocado personal de otros países con sueldos que casi duplican los nacionales, con la finalidad que dicho conocimiento técnico se expanda. La PEA reducida en Ica se evidencia en las bajas tasas de desempleo que han pasado de 6.5% en el 2004 a 3.27% al 2013 con un porcentaje de población ocupada adecuadamente empleada de 58.02%, indicadores altos en términos regionales, y dado que finalmente todos empleados se capacitan en los campamentos formados cada campaña. En ese sentido este tipo específico de mano de obra pudiera tener un retorno más elevado, considerando su escasez relativa en Ica (PRODUCE, 2014)

4.1.6 Sistemas de Información y Comunicaciones

En el Gobierno Regional de Ica dentro de su estructura organizativa cuenta con una Unidad de Informática la cual depende de la Subgerencia de Desarrollo Sistemático que reporta a la Gerencia Regional de Planeamiento. Esta unidad tiene como funciones, proponer iniciativas relacionadas con la tecnología y sistemas de información y comunicación para el Gobierno Regional. Asimismo, debe desarrollar aplicaciones que mejoren el flujo de comunicación y los procesos de todas las unidades a quienes brinden servicios. También es parte de sus funciones, brindar asesoramiento y soporte a los sistemas informáticos tanto en software y hardware del personal del Gobierno Regional.

En el sector privado, cada empresa cuenta con sistemas propios de información diseñados según sus necesidades y posibilidades y en cuanto a las comunicaciones, solicitan los servicios de las empresas especializadas. Respecto a este último punto, la red de telefonía como las redes de servicios móviles evidenciaron falencias durante el sismo producido en el

2007 en Pisco lo cual impidió tener información de la magnitud de los daños.

4.1.7. Tecnología, investigación y desarrollo

En la región Ica se ha desarrollado el proyecto Diseño Científico, Legal y Financiero del Instituto Científico del Agua de Ica que se enfoca en la investigación para preservar el recurso hídrico. Otro proyecto relevante es el sistema de embalaje plástico para la exportación de frutas que ha sido implementado por la empresa Agroindustria San Antonio, que es más resistente y permite reducir las mermas y costos de transporte (Cienciactiva, 2017). Asimismo, la Dirección Regional de Agricultura del Gobierno Regional de Ica y MINAGRI han organizado la feria internacional denominada Tecnoagro Perú 2017, que permitió compartir experiencias, tendencias y ofertas de maquinarias e insumos para la agricultura. Se expusieron más de 1,000 soluciones tecnológicas de trece países como China, Estados Unidos y otros países europeos. Esta feria permite ampliar los conocimientos a los agricultores para que a su vez logren una mayor productividad en sus cultivos (Gobierno Regional de Ica, 2017e).

Ica es la región que ha encontrado éxito en la agricultura pese a tener problemas de recursos hídricos. En ese sentido, se ha venido investigando el uso de tecnología para desalinizar el agua empleando campos electromagnéticos (CEM) y radiaciones que cubren todo el espectro. Estas han determinado ser una alternativa que permite modificar el efecto perjudicial de este tipo de aguas en la producción y hacerlas aguas eficientes. (Biomagenet, 2017). El agua reestructurada es una nueva metodología de riego en respuesta a la escasez hídrica como forma económicamente factible y ecológica, asegurando el rendimiento y la prolongación de la vida productiva de la planta. En conjunto con el Instituto Nacional de Innovación Agraria, se ha desarrollado proyectos de investigación y transferencia de tecnología para los productores de uva donde se ha ensayado en la variedad quebranta el manejo de la dormancia, período en el que el organismo suspende sus actividades para evitar

gastar energía, para contribuir a dar uniformidad a los racimos, lográndose obtener un incremento en el rendimiento de los frutos con mejor calidad en sus características enológicas (MINAGRI, 2016). Una experiencia traída de Chile cuyas pruebas ocurrieron entre 1988 y 1990 y que ha revolucionado la producción de la uva de mesa en Ica es la utilización de coberturas de plástico en un huerto de uvas la cual disminuye el uso de agua en un 20%. También aplica para adelantar, retrasar, aumentar la producción, disminuir el estrés hídrico y proteger el cultivo de plagas y pájaros.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

De acuerdo con la evaluación interna realizada a la región Ica, se han identificado 11 factores determinantes de éxito que consisten en fortalezas y debilidades a ser evaluadas y calificadas de acuerdo la Matriz de Evaluación de Factores Internos (D'Alessio, 2015). Asimismo, se efectuó dos entrevistas en relación con las debilidades de Administración de los ingresos de la región e Institucionalidad al Sub Gerente de Presupuesto de la Región Ica y al Gerente General del Hotel Villa Jazmín respectivamente las cuales se encuentran en el Apéndice C.

La región Ica ha sido destino de inversiones extranjeras en los últimos años. Entre ellas se destacan las inversiones provenientes de Chile, se encuentran concentradas principalmente en la industria de la uva, una pequeña proporción se encuentra destinada a la industria del espárrago en Ica ("Inversiones chilenas," 2014).

Las inversiones en el sector hotelero, de nuevos proyectos y ampliaciones, e inversiones inmobiliarias en Paracas sobrepasarán los US\$300 millones desde el 2017 al 2019, como consecuencia de la construcción de la doble vía de la carretera Panamericana Sur que conducen al mencionado balneario, así como el puerto y la puesta en marcha del aeropuerto de Pisco que corresponden a inversiones locales y extranjeras ("Inversiones hoteleras inmobiliarias," 2016).

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Recurso humano calificado para actividades agrícolas y de turismo	0.09	3	0.27
2	Condiciones relativas al suelo y clima	0.10	3	0.30
3	Cobertura de servicios básicos	0.06	3	0.18
4	Infraestructura aeroportuaria y portuaria	0.14	3	0.42
5	Acuerdos con socios internacionales	0.05	4	0.20
6	Atractivos turísticos que propician el turismo cultural, gastronómico, de aventura y ecoturismo	0.08	3	0.24
	Subtotal	0.52		1.37
Debilidades				
1	Difusión de tecnología de riego	0.05	2	0.10
2	Productividad en los sectores estratégicos	0.05	2	0.10
3	Acceso a la educación y el conocimiento	0.09	2	0.18
4	Disponibilidad del recurso hídrico para los cultivos	0.10	2	0.20
5	Institucionalidad	0.06	1	0.06
6	Infraestructura vial	0.09	2	0.18
7	Administración de los ingresos de la región	0.04	1	0.04
	Subtotal	0.48		0.86
	Total	1.00		2.23

Nota: 4= Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor
Tomado de “La evaluación interna”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

4.3. Conclusiones

Con respecto a fortalezas de la región que no están siendo explotadas de forma adecuada, de la Matriz de Factores de Evaluación Interna (MEFI) se pueden identificar los atractivos turísticos y las vías terrestres. Es decir, la región cuenta con cualidades que la hacen un destino turístico privilegiado, pero no se están explotando de manera efectiva. Por otro lado, las vías terrestres y carreteras deben permitir el acceso fácil a lugares más alejados de la ciudad, como Ocucaje y Nasca. Siguiendo con este punto, frente a la reciente apertura

del Aeropuerto Internacional de Pisco, se deben priorizar vías de acceso rápidas tanto desde Lima, como desde la ciudad de Ica para generar mayor turismo por escalas o de paso.

Asimismo, con los recursos obtenidos, especialmente por impuestos y canon, la región Ica no está propiciando la construcción de carreteras regionales e interregionales, entre otros proyectos de inversión en infraestructura para garantizar el tránsito y el comercio eficiente. Por otro lado, la región debe generar rutas de turismo con tiempos más cortos y con tarifas más reducidas.



Capítulo V: Intereses de la Región Ica y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Región

Desarrollar la economía de la región, tomando como motores de crecimiento las actividades agrícolas y turismo. El incremento de las exportaciones de cultivos no tradicionales como espárragos, uvas, paltas será de vital importancia para generar ingresos a la región. Asimismo, incrementar el atractivo turístico de la región conllevará una mayor cantidad de turistas, siendo el principal atractivo la Huacachina, islas Ballestas, las líneas de Nasca, las dunas, entre otros.

Resolver los problemas relacionados a la salud de la población de la región Ica, atacando principalmente a la tuberculosis que viene siendo una de las enfermedades que genera mayor morbilidad. La población debe ser sensibilizada en materia de cuidado de la salud a fin de prevenir el deterioro de su salud, se deben reducir los estigmas sociales que afectan a la población afectada por esta enfermedad a fin de fomentar su inclusión. Se tienen brechas en la protección, prevención y acceso a servicios de salud de calidad. Asimismo, la igualdad de género sigue siendo una asignatura pendiente, y se debe permitir el acceso a la justicia y servicios sociales a la población especialmente rural.

Como consecuencia del incremento de las actividades económicas en la región, se generará más empleo; sin embargo, este debe ser formalizado, de modo que los trabajadores tengan acceso a servicios de salud, acceso a un seguro, acceso a una jubilación con el beneficio del sistema de pensiones, ya sea público o privado. El empleo debe ser adecuado para la población de la región Ica, que actualmente cuenta con una gran cantidad de jóvenes con un nivel educativo de secundaria completa, que pueden atender la demanda de mano de obra del sector agrícola en la región. Del mismo modo, el incremento de la actividad turística generará mayor empleo, e inclusive podrá potenciar la actividad de pequeños productores mediante ferias y exposiciones dedicadas a turistas. En cuanto a fomentar el turismo, es

conveniente difundir las actividades artísticas y festivales anuales, como herramientas para la atracción del turismo.

5.2. Potencial de la Región Ica

En la actualidad la región Ica cuenta con un gran potencial para convertirse en un operador logístico del Perú por las inversiones que vienen realizando. Asimismo, los proyectos más importantes son Aeropuerto Internacional de Pisco, Concesión del Puerto en Pisco y la Red vial que unirá la región Lima e Ica. Los productos que genera el sector agroindustrial de alta calidad es otro potencial con el que cuenta la región debido a la gran demanda internacional, por lo cual se necesita generar proyectos híbridos para solucionar los problemas y convertir más áreas de terreno baldío en fértiles. Asimismo, la región cuenta potencialmente con el sector agropecuario, manufacturero y turístico, pero se necesita la presencia de más inversionistas en estos sectores para fortalecer estos potenciales (Gobierno Regional de Ica, 2007).

Demográfico. Según las cifras indicadas por el INEI en el último censo población y vivienda realizado en el 2007, la población total de Ica fue de 722 mil, para el año 2017 se estima un total de 803 mil habitantes compuesta por 399 mil hombres 49.7% y 403 mil mujeres 50.3% (INEI, 2017f), para el año 2027 se estima una población total de 875 mil personas, sin mayores alteraciones en la proporción de hombres y mujeres. Es de resaltar que la población de la región Ica está compuesta principalmente por infantes y jóvenes que representan cerca del 58% de la población censada en el 2007; para el 2017 se estima un aumento de la población adulta, acompañado por una reducción del grupo de infantes y jóvenes a hasta el 52%, es decir 419 personas, aun representando la mayor parte de la población de la región Ica (INEI, 2017f); en ese sentido, se observa mayor rapidez en el proceso de envejecimiento de la región (PRODUCE, 2014). Respecto al ámbito urbano y rural, la mayor parte de la población, 636 mil personas 88% se encuentra concentrada en

zonas urbanas de Ica, mientras que tan solo 87 mil 12% se encuentra en zonas rurales (INEI, 2017f). Se tiene una mayor concentración en zonas urbanas en provincias como Ica 91%, Chincha 89%, Nasca 88%, no obstante Palpa alberga un 44% de población en zonas rurales. A nivel regional, Ica alberga la mayor parte de la población, conteniendo el 55% de los 722 mil habitantes de Ica censados en el 2007. Por otro lado, la densidad poblacional es en promedio 36.5 personas por km², si bien el indicador es bajo, este se debe a que cerca de la cuarta parte del territorio de región son áreas naturales protegidas.

A continuación, se describen las características y tendencias demográficas de la región Ica y cómo varían entre las subpoblaciones regionales. Fuera de la provincia de Ica, la población se localiza en zonas cercanas a valles o zonas costeras; debido a la escasez de agua y la aridez del desierto de Ica es una determinante para que la población tenga sus principales centros urbanos cerca de las zonas mencionadas. El incremento de la población en las zonas urbanas se debe principalmente al desarrollo de las actividades económicas cerca de la zona costera, actividades agrícolas como el cultivo de la vid o espárragos necesitan una gran cantidad de recursos humanos, por lo cual esta zona se vuelve atractiva para la migración (PRODUCE, 2014).

Geográfico. Según la información publicada por el BCRP (2016), el departamento de Ica se encuentra ubicado en la costa sur central del litoral peruano. La superficie terrestre es de 21 328 km², equivalente al 1,7 por ciento del territorio nacional, la que incluye 22 km² de superficie insular oceánica. Limita por el norte con Lima, por el este con Huancavelica y Ayacucho, con Arequipa por el sur y al oeste con el Océano Pacífico. Asimismo, algunos plegamientos geológicos han determinado la formación de terrenos que avanzan hasta el mar, dando lugar a la península de Paracas; mientras que, al sur, unas formaciones aisladas han determinado el complejo de Marcona, donde se ubican los más grandes depósitos de hierro de la costa del Pacífico. Asimismo, la Región Ica consta de cinco provincias: Ica con una

superficie de 7 894 km², Chíncha con una superficie de 2 988 km², Pisco con una superficie de 3 978 km², Nasca con una superficie de 5 234 km² y Palpa con una superficie de 1 233 km² y por 43 distritos, siendo su capital la ciudad de Ica, ubicada a 406 m.s.n.m. y distante a 303 km de Lima.

Económico. Según la información publicada por el BCRP (2016), en el 2015 el Valor Agregado Bruto (VAB) del departamento de Ica registró un crecimiento de 2,7 por ciento respecto de 2014 y aportó 3,5 por ciento al VAB nacional y el 3,2 por ciento del PBI nacional. Ese mismo año, el empleo en las empresas privadas formales de 10 a más trabajadores registró un crecimiento anual de 1,7 por ciento para la ciudad de Ica; mientras que cayó en 5,6 por ciento para Chíncha y en 6,3 por ciento para Pisco. Las actividades más importantes de la economía departamental, según la estructura productiva, son la manufactura; extracción de petróleo, gas y minerales; agropecuario; construcción y otros servicios, los que en conjunto contribuyeron con el 74,1 por ciento al VAB departamental de 2015. La actividad económica de Ica registró un crecimiento promedio anual de 7,1 por ciento en el periodo 2008 – 2015, mayor a lo registrado por el país (5,3 por ciento), siendo el tercer departamento con mayor crecimiento promedio anual en ese periodo después de Cusco (8,5 por ciento) y Ayacucho (7,6 por ciento). Entre los sectores más dinámicos se encuentran la construcción (18,3 por ciento) y la extracción de petróleo, gas y minerales (13,3 por ciento).

Según la información publicada por el BCRP (2010), en relación con el empleo de la región Ica el 71% conformaba la población económicamente activa (403 mil personas) y, dentro de este grupo, el 95.5 % se encontraba trabajando; así tan solo un 4.5 % estaba desempleada, siendo la actividad agropecuaria la que absorbe principalmente gran proporción de la PEA. La evolución del empleo en la región Ica se debe a la aparición de nuevas actividades ligadas a las exportaciones no tradicionales intensivas en mano de obra, entre las

que destacan las exportaciones agroindustriales y de confecciones. Este crecimiento estaría asociado a los cultivos de exportación como es el esparrago, la uva y la palta. Asimismo, este tipo de crecimiento económico que genera empleo es una vía para mejorar las condiciones de la población. Las nuevas inversiones realizadas en Ica han tenido su efecto en las ventajas de este tipo de empleo más formal y con mayores beneficios. No obstante, la mayor parte de la población está ocupada en tareas de baja calificación. El reto para la región en los próximos años es elevar la productividad de la mano de obra con mayores niveles de calificación y con una producción sustentable que respete el medio ambiente y los recursos naturales, con especial énfasis en el agua.

Tecnológico y Científico. El desarrollo tecnológico y científico de la región Ica viene siendo impulsado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, mediante acuerdos con el gobierno regional de Ica para que participe en la promoción de iniciativas de ciencia, tecnología e innovación (CONCYTEC, 2015). Actualmente la región Ica cuenta con proyectos de investigación científica que responden específicamente a necesidades de la región Ica. Uno de los principales proyectos impulsado por CONCYTEC a través de Cienciactiva es el Diseño Científico, Legal y Financiero del Instituto Científico del Agua – Ica, el cual favorece el desarrollo del sector agrícola mediante la investigación y generación de conocimiento para la sostenibilidad del recurso hídrico y ecosistemas de agua dulce de la región (Cienciactiva, 2017).

Este proyecto nace a partir de la severa condición hidroclimática de la región Ica, el manejo ineficiente del agua, la sobreexplotación, contaminación y salinización de los acuíferos; en ese sentido, el futuro del agro de la región se ve comprometido (Bernex & Urquiza, 2013). Por otro lado, Cienciactiva en coordinación con Agroindustria San Antonio viene impulsando un proyecto de investigación de embalajes plásticos para ser utilizados en la agroexportación de frutas refrigeradas, se busca solucionar deficiencias típicas de los

embalajes tradicionales, como roturas y formas del embalaje que complican la refrigeración, transporte y resistencia. El desarrollo tecnológico y científico de la región Ica viene siendo impulsado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, mediante acuerdos con el gobierno regional de Ica para que participe en la promoción de iniciativas de ciencia, tecnología e innovación (CONCYTEC, 2015). Actualmente la región Ica cuenta con proyectos de investigación científica que responden específicamente a necesidades de la región Ica. Uno de los principales proyectos impulsado por CONCYTEC a través de Cienciactiva es el Diseño Científico, Legal y Financiero del Instituto Científico del Agua – Ica, el cual favorece el desarrollo del sector agrícola mediante la investigación y generación de conocimiento para la sostenibilidad del recurso hídrico y ecosistemas de agua dulce de la región (Cienciactiva, 2017). Este proyecto nace a partir de la severa condición hidrológica de la región Ica, el manejo ineficiente del agua, la sobreexplotación, contaminación y salinización de los acuíferos; en ese sentido, el futuro del agro de la región se ve comprometido (Bernex & Urquiza, 2013). Por otro lado, CIENCIATIVA en coordinación con Agroindustria San Antonio viene impulsando un proyecto de investigación de embalajes plásticos para ser utilizados en la agroexportación de frutas refrigeradas, se busca solucionar deficiencias típicas de los embalajes tradicionales, como roturas y formas del embalaje que complican la refrigeración, transporte y resistencia.

Histórico, psicológico y sociológico. El nombre de Ica proviene del quechua, y significa “agua que emana de la tierra”, lo que antiguamente sucedida en la región. Dentro del territorio de la región florecieron las culturas Nasca y Paracas entre los años 1000 a.C. y 650 d.C., de estas mismas culturas se heredaron prácticas como la agricultura y pesca, actividades principales de Nasca, y la textilería, una de las principales actividades de los paracas. Por otro lado, se cuenta con atractivos naturales como el desierto de Ica donde se practican deportes, y en medio dicho desierto se encuentra el oasis de Huacachina que para

los pobladores tiene propiedades curativas. Así, la región a lo largo de su territorio presenta vestigios arqueológicos importantes y paisajes naturales que son respetados, valorados y difundidos por los pobladores, aunque existen buenas oportunidades para difundir otros atractivos como las líneas de Nasca o la bahía de Paracas. Con respecto al primero, existe una idea generalizada de que el sobrevuelo es peligroso, además de costo elevado, por lo que desalienta la visita de turistas internos como externos. Las celebraciones en la región son diversas, entre las más importantes son el Festival de la Vendimia en el distrito de Salas, y en el caso del distrito de Ocucaje se realiza anualmente el festival de la menestra y la semana turística en octubre cuando se realiza el festival de *sandboard* en las dunas y se visita los grandes viñedos (Vetter & Aliaga, 2012). También es pertinente considerar que dentro de la región existe presencia importante de personas de tez oscura, esto como consecuencia de la migración de africanos en las etnias subsaharianas que vinieron al Perú en la época de la colonia, lo que ocasionó que se asimilen estas nuevas costumbres, expresiones artísticas e instrumentos musicales como el cajón peruano. La región de Ica cuenta con una gastronomía diversa, donde destacan los dulces como el dulce de pallar y las tejas dulces, y platos como seco de frejoles y carapulcra.

En la región Ica, más del 60% de la población tiene entre 10 a 24 años; y el 29% de hombres y el 27% de mujeres poseen algún tipo de invalidez. En el caso de la atención de salud, los profesionales médicos suman el 42% y los técnicos el 31%. En vista que existe un gran número de personal en salud sin estudios culminados, esto afecta la calidad de la atención hospitalaria. El acceso al seguro social es de nivel bajo en la población iqueña con respecto a otras regiones del país, ya que se ubica en el puesto 21 de 24 regiones en el Índice de Progreso Social (2016); y en el Índice de Competitividad Regional (2016), la región de Ica se ubica en el puesto 24 de 25 regiones, indicando la afección de enfermedades crónicas que afectan a personas con ingresos altos pero que no toma medidas preventivas. No obstante, lo

antes indicado, la esperanza de vida en la región ha ido en aumento desde el año 1995 al 2015 de 75.7 a 78.9 respectivamente.

En el ámbito familiar, la violencia contra la mujer ha estado presente en la región y los agresores son en su mayoría comerciantes y mandos medios. Las denuncias sobre abuso son mayoritariamente provenientes de zonas urbanas, y se demuestra que existe poco acceso a la justicia en el área rural. A pesar de que casi la mitad de la población total en la región es mujer, la representación femenina en política es escasa, ya que solo un 26% ocupan cargos de presidencia del Gobierno Regional, consejos de gobierno, regidurías o alcaldías (Municipalidad Provincial de Ica, 2005).

Organizacional y administrativo. Según el Gobierno Regional de Ica (2017f), con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en armonía con lo prescrito en las disposiciones legales, el mismo que se sustenta en la Constitución Política del Estado, la Ley 27783 – Ley de Bases de la Descentralización, la Ley 27867 – Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, su modificatoria y otras normas aplicables, es competente para acordar su régimen de organización interna. El Gobierno Regional de Ica tiene como representante al gobernador regional, seguido del Vice Gobernador Regional, posterior del secretario del Consejo Regional, jefe de la oficina regional de control institucional, procurador público regional (Gobierno Regional de Ica, 2017f). En relación con el organigrama estructural funcional del gobierno regional de Ica se considera el consejo regional, la presidencia regional, la gerencia general regional que tiene la Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Gerencia Regional de Desarrollo Social, Gerencia Regional de Infraestructura, Gerencia Regional de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (Gobierno Regional de Ica, 2017f).

Seguridad. El diagnóstico realizado por PRODUCE en 2014 en relación con el

crecimiento de la región Ica revela aspectos de vital importancia para la seguridad de la población, empresas y el desarrollo de la economía de la región. La seguridad ciudadana es un tema que ha venido cobrando mayor importancia durante los últimos años, es un tema clave y crítico para la región Ica; la percepción de inseguridad de la población se debe a causas como la violencia, la criminalidad creciente manifestada en el sicariato, mafias y cobros de cupos a empresarios. La problemática de la inseguridad afecta tanto a la población como a empresas, la seguridad de las carreteras se ve vulnerada debido a los asaltos en la carretera Panamericana Sur, una de las principales vías de salida hacia el puerto del Callao y la ciudad de Lima; esta problemática afecta directamente los costos de seguridad de las empresas, incrementándolos debido a la necesidad de resguardo.

La seguridad de la región también se ve afectada por la existencia de conflictos sociales latentes, actualmente existen dos conflictos sociales latentes del tipo socio ambiental que involucran a las provincias Pisco y Nasca. Los conflictos sociales presentes en la región Ica involucran a empresas del sector privado del sector construcción y minero; la instalación de una fábrica de cemento en Pisco podría repercutir sobre la producción agrícola de la zona aledaña, por lo cual la población no está conforme y cuestiona la utilización de un predio para la instalación de dicha fábrica; del mismo modo, en la provincia de Nasca la minería informal viene presentando problemas para formalizarse, exigiendo mayores plazos pues este venció en 2016 (Defensoría del Pueblo, 2017). Los conflictos sociales pueden escalar a etapas de conflicto en donde es posible que exista uso de violencia, en ese sentido, la seguridad de la población y las empresas se ve perjudicada.

Actualmente la región Ica viene implementando el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 – 2018, entre sus principales metas se tiene la reducción del porcentaje de victimización, reducción de los reingresos de personas ya antes privadas de su libertad, reducción de la violencia familiar contra la mujer y la reducción del consumo de drogas

ilegales. Actualmente las provincias vienen implementando planes para solucionar los problemas de seguridad; entre ellas la provincia Ica, que cuenta con el mayor porcentaje de la población, busca alcanzar niveles adecuados de seguridad que permitan el desarrollo de sus actividades sociales, económicas, culturales y recreativas sin riesgos, en donde se garantice la calidad de vida de la población; esto mediante la construcción de un sistema de seguridad ciudadana que involucre instituciones públicas, privadas y de la comunidad, liderada por la municipalidad de Ica, en búsqueda de una cultura de paz (Municipalidad Provincial de Ica, 2016).

5.3. Principios Cardinales de la Región Ica

De acuerdo con D'Alessio (2015), los principios cardinales apoyan el reconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno:

Influencia de terceras partes. Durante los últimos años la región Ica ha tenido problemas con el recurso hídrico, esta problemática nace a partir de la sobre explotación del recurso hídrico, la baja eficiencia en su utilización, contaminación y salinización de acuíferos. Ante esta situación la región ha tomado medidas como la recarga artificial, disminución de la demanda de riego, eficiencia del uso poblacional, y finalmente el transvase de fuentes de agua de otras cuencas. Ante esta situación las regiones aledañas tienen influencia pues comparten afluentes; la problemática se extiende a lo largo de la cuenca Tambo-Santiago-Ica, de modo que la problemática involucra también a Huancavelica y Ayacucho. Hasta el 2017 se tuvieron disputas por el agua entre Ica y Huancavelica, sin embargo, no se llegó a un acuerdo. Actualmente existe un acuerdo vigente para favorecer a la región Ica a cambio de un canon (Autoridad Nacional del Agua, 2017). Las negociaciones con la región Ayacucho aún no se concretan, sin embargo, es una fuente de recursos hídricos relevante para la región. La problemática afecta tanto a la población como a empresas, principalmente a aquellas empresas cuyas actividades están relacionadas con el agro, pues sin

agua esta actividad económica se puede ver seriamente perjudicada.

La economía de la región se puede ver seriamente afectada si sus exportaciones caen, productos como la palta, espárragos y uva son exportados a Europa, Norteamérica y Asia. En el caso de la palta, los principales importadores son Países Bajos, Estados Unidos, y España; los espárragos de Ica vienen siendo importados principalmente por Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos; en el caso de la uva se tiene a Estados Unidos, Países Bajos, Hong Kong y China. Debido a la gran participación de estos países sobre las exportaciones provenientes de la región Ica, los ingresos de la región son sensibles a problemas económicos que afecten las importaciones de dichas naciones. Por el lado del turismo, países como Estados Unidos, Chile, España, Colombia, Brasil, Reino Unido y Francia componen una gran parte de la masa de turistas que visitan los atractivos turísticos del Perú, por lo cual existiría cierta afectación por parte de la región Ica en caso la afluencia de turistas de dichas naciones disminuya.

Lazos pasados y presentes. En el año 2002 se inició el proceso de descentralización con la finalidad de crear las regiones con la finalidad de la equidad a nivel del país, para que puedan ser autónomas en la toma de decisiones ante diversas problemáticas que se presentaran (La Contraloría General de la República, 2014). Son pocas las regiones que comparten características geográficas con la Región Ica ya que el área rural es significativa; sin embargo, en los departamentos colindantes como Arequipa, Huancavelica o cercanos como Moquegua se generan lazos de comercio por la ubicación. Se considera que la Región de Ica presenta indicadores bastantes elevados comparativamente, por lo que la elección de una región como *benchmark* con un desarrollo superior a Ica pero que presente las características mencionadas se debe considerar a la región de Lima. Asimismo, la región de Lima presenta mayor desarrollo y diversificación económica, colocará estándares comparativos interesantes, para permitir conocer en qué aspectos el desarrollo del

departamento de Ica ha logrado igualar o superar a la capital peruana (Ministerio de La Producción, 2014).

Minagri y gobierno Regional de Ica conforman una alianza para asegurar el abastecimiento del agua, dado que ambas partes se comprometen a viabilizar la ejecución de obras de infraestructura hidráulica, orientadas a asegurar la provisión del recurso hídrico a las zonas agrícolas de la región Ica. En ese sentido Minagri evaluará el marco normativo vigente a fin de eliminar barreras administrativas que impidan la inversión concerniente a infraestructura hidráulica y gestión del recurso hídrico, para lo cual el gobierno Regional de Ica deberá examinar de manera exhaustiva la continuidad del otorgamiento de las tierras para fines agrícolas (Diario Gestión, 2015).

Contrabalance de intereses. El desarrollo económico es uno de los intereses de la región Ica, el mismo que se ve contrapuesto con los intereses de las regiones de Piura en Perú, Atacama y Coquimbo en Chile, y Mendoza y San Juan en Argentina. No se correlacionan debido a que poseen ofertas similares y compiten en los mismos mercados a nivel mundial. Al ser competidores, cualquiera de estos se verá perjudicado si alguno de los otros obtiene mayores ingresos y por ende mejora su economía. El bienestar de la población es otro de los cuatro intereses más importantes para la región Ica, y se pueden encontrar variables relacionadas directamente entre el desarrollo de esta región y de Arequipa. Por ejemplo, en el caso del turismo, ambas regiones presentan importantes atractivos, y mientras mejores carreteras y mayor turismo generen, ambas se verán beneficiadas. Ica se beneficia principalmente por ser escala terrestre en rutas de Lima hacia Arequipa y viceversa. Asimismo, el Gobierno Central tiene intereses comunes con la región de Ica, uno de ellos es garantizar el bienestar de la mayor población posible. Chile, Estados Unidos y Singapur son países considerados efectivos en cuanto su institucionalidad del sector público y la imagen frente a la población. Los tres países presentan el interés común con la región Ica de propiciar

las condiciones para que las organizaciones públicas mejoren su imagen y sean más honestas y transparentes.

En cuanto a la eficiencia en recursos hídrico, tanto en Ica como en Huancavelica se busca que se emplee mejor el agua en todos los sectores. Así, la cuenca Tambo-Santiago-Ica es un recurso natural de gran potencial para cubrir las necesidades de abastecimiento de agua para ambas regiones. Se presenta un interés común para las dos, que se puede solucionar de forma colaborativa. Por otro lado, Ayacucho posee el mismo interés, pero interés por el agua, pero resulta peligroso, ya que esta se podría asociar con Huancavelica dejando de lado a Ica.

Conservación de enemigos. Los contrincantes en el mercado en óptimas condiciones favorecen la configuración de nuevas formas de competir, un entorno de nuevas ideas y mejores productos con la entrega de valor agregado y diferenciación como herramientas principales. La región Ica es líder en la producción y exportación de diversos productos básicos que también son producidos por otras regiones del país y del mundo, se debe generar innovadores productos y servicios que permitan mayor preferencia de importadores potenciales y de compradores actuales.

5.4. Matriz de Intereses de la Región (MIO)

La matriz de intereses nos muestra la clara competencia que existe entre regiones, dependiendo de los sectores y el entorno actual. No existen relaciones con intereses comunes aún, pero claramente puede ser una oportunidad de mejora y de ventaja competitiva, lo cierto es que los productos que produce y comercializa la región Ica son materia prima y poco diferenciada. La problemática del recurso hídrico involucra también a Huancavelica y Ayacucho debido a que dicha problemática se encuentra extendida a lo largo de la cuenca Tambo-Santiago-Ica. Hasta el 2017, luego de 70 años de disputa entre Ica y Huancavelica no se tenía ningún acuerdo, sin embargo, durante los primeros meses del 2017 ambas regiones llegaron a un acuerdo para repartir el agua equitativamente a cambio de un canon (Autoridad

Nacional del Agua, 2017). Actualmente no se cuenta con un acuerdo entre Ayacucho e Ica.

Tabla 22

Matriz de Intereses de la Región

Intereses Organizacionales	Vital	Nivel de intensidad Importante	Periférico
Lograr una producción agrícola de alto valor percibido por el mercado europeo, asiático y medio oriente.	Región Huancavelica	Atacama, Chile (-)	
		Coquimbo, Chile (-)	
		Mendoza, Argentina (-)	
Ser uno de los principales destinos para turistas de Europa, Asia y Estados Unidos.		San Juan, Argentina (-)	
		Sonora, México (-)	
		México	
		Chile	
		Brasil	
Generar bienestar en la región Ica en base a la agroexportación, turismo, empleo formal, salud y educación.		Chile	
		Estados Unidos	
		Singapur	

Nota. (-) intereses opuestos

Tomado de “Objetivos de Largo Plazo y Estrategias de Acción”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Lo objetivos de largo plazo que se derivan de la misión, visión e intereses organizacionales:

Objetivo de largo plazo OLP 1: El 2027 la industria de la palta facturará US\$ 464 millones. El 2016 facturó US\$ 63 millones. La producción de palta tuvo un incremento desde el 2009 al 2015 de al menos el 20% en la región Ica, y actualmente es uno de los productos de mayor crecimiento productivo en esta región. A nivel mundial, la demanda estuvo en aumento desde el 2012 con un crecimiento promedio anual del 22%. El Perú es el tercer mayor exportador del mundo con el 9% de las exportaciones mundiales en el 2016, acompañado con el precio internacional que se incrementó en un 18% en el mismo año, lo que en su conjunto dio como resultado un valor exportado total de US\$ 396'583,000. Los países donde más se exporta la palta son Países Bajos, España y Estados Unidos con un

crecimiento en el último año del 31%, 41% y 56% respectivamente. Los precios de la palta en Estados Unidos se mantienen al alza en el 2017 y si se proyecta que la administración de Donald Trump renegociará el TLC firmado con Latinoamérica, lo que podría afectar incluso más el precio de compra, y finalmente afectar el consumo y las exportaciones peruanas (“Paltas podrían resultar,” 2017). Al cumplir este objetivo en el año 2027, se proyecta generar aproximadamente 25,000 puestos de trabajo más con respecto al 2016. Las actividades extractivas de agricultura, caza y silvicultura generaron más de 1,800 millones de soles en el año 2016 con un crecimiento del 2.5% con respecto al año anterior (INEI, 2017a).

Objetivo de largo plazo OLP 2: El 2027 la industria de espárragos facturará US\$ 373 millones. El año 2016 facturó US\$ 214 millones. En el caso del espárrago, la demanda mundial del 2012 al 2016 ha tenido un crecimiento promedio del 5% a pesar de las fluctuaciones en los precios internacionales y el bajo nivel producido en el mundo el último año; sin embargo, las exportaciones peruanas de este cultivo han crecido en un 6% en este período. Asimismo, desde el 2012 al 2016 el precio internacional del espárrago tuvo un incremento promedio del 4% lo que favoreció el alza en el valor total exportado por el país. Se estimó que en el año 2017 la producción nacional sufrirá una reducción debido principalmente al Fenómeno del Niño y a la antigüedad de las plantaciones, y para el 2018 la aumentará aproximadamente en un 3% (“Exportación peruana de,” 2017). Australia es el quinto destino más importante de las exportaciones de espárragos peruanos con un valor de envíos de US\$ 5.23 millones. El crecimiento en la producción del cultivo por nuevas tierras sembradas, sumado al Acuerdo de Libre Comercio que se firmará con Australia impulsarán las exportaciones del país (“TLC con Australia,” 2017). El nivel de crecimiento irá en razón con el grado de preservación de las áreas agrícolas destinadas a este cultivo, que últimamente se ven amenazadas con el creciente aumento de las áreas destinadas a la agricultura de frutas como uvas, arándanos, mangos, entre otros que han incrementado su nivel de exportación

(“Uvas y arándanos,” 2016). Al cumplir este objetivo en el año 2027, se estima generar aproximadamente 10,000 puestos de trabajo más que el año 2016. En el 2017 se requirieron 4,370 puestos de trabajo, sobre todo peones agropecuarios que fueron 3,798 (MINTRA, 2016).

Objetivo de largo plazo OLP 3: El 2027 la industria de la uva facturará US\$ 754, millones. El año 2016 facturó US\$ 283 millones. La exportación de la uva del Perú, que representa el 10% del total producido, presentó un crecimiento sostenido de durante los años del 2012 al 2016, cerca del 15%, esto debido principalmente a la mayor demanda del mercado estadounidense (International Trade Centre [ITC], 2017). De momento, la región Ica presenta la mayor porción sembrada de uva de mesa en el Perú con un 45% y generando una producción del 38% del total del país, en comparación Piura posee un 37.2% de tierras con un nivel de producción del 31% del país (Biomagnet, 2017).

Así, en la región se cuenta con potencial elevado de crecimiento a 10 años, lo que dependerá del mejor aprovechamiento de la tierra y la eficiencia productiva, especialmente en la utilización del recurso hídrico escaso en la región. Además, dentro de la cadena exportadora se debe buscar el desarrollo de cualidades y mejoras en el producto, que favorezcan el mejor posicionamiento de la uva de mesa peruana, primordialmente en el mercado europeo donde se ha registrado un descenso en las exportaciones (MINAGRI, 2016). Por otro lado, el 90% de la producción nacional de uva se destina al consumo interno, lo cual es conveniente publicitar el consumo de la uva y de sus derivados principales que son el pisco y el vino, tanto dentro de la región como fuera de la misma, mediante la promoción de sus propiedades nutricionales y beneficios para la salud humana. El nivel de consumo interno en el Perú descendió en el año 2016 considerando que la producción total se destinó para atender la demanda externa creciente, es decir, hubo una escasez del suministro (“Exportaciones de uva,” 2017). Al cumplir este objetivo en el año 2027, se estima generar

aproximadamente 88,000 puestos de trabajo más que el año 2016. Cabe resaltar que en el sector agrícola de la región Ica, el 93% de los puestos generados en el año 2017 son indiferentes con respecto a la edad del trabajador (MINTRA, 2016).

Objetivo de largo plazo OLP 4: En el año 2027 el turismo en Ica generará US\$ 603 millones. En 2016 se generó US\$ 227 millones. En la Región Ica los atractivos han permitido el desarrollo del turismo de naturaleza, de cultura, especializado de observación, de sol y playa, y deportes de aventura (BCRP, 2016). Asimismo, se verifica que en el caso del turismo interno el gasto promedio es aproximadamente US\$ 104.63 diario por turista, dado que es una región cercana a Lima. Cabe indicar que el principal motivo del viaje es vacaciones con un 81%, seguido de visita de familiares y amigos con un 15%. Se debe tener en cuenta que la conformación del grupo de viaje es de la siguiente manera: familiar 39%, en pareja 27%, grupo sin niños 20%, solo el 13%. En relación con los atractivos turísticos visitados principalmente tenemos La Laguna de la Huacachina con un 59%, Islas Ballestas con un 50%, Reserva Nacional de Paracas con un 44%, Petroglifos de Chichictara con un 41%, Líneas de Nasca con un 37%, entre otros (PROMPERU, 2017). En relación con las características demográficas y socioeconómicas, se identificó que el 53,4% de la población viajera correspondió al sexo masculino y el 46,6% al sexo femenino. El 59,4% de los turistas percibe un ingreso promedio mensual que fluctúa entre S/ 500 y S/ 1 500 (MINCETUR, 2016).

Se debe tener como base el Plan Estratégico Nacional de Turismo dado que contiene los pilares para el desarrollo del turismo. Su implementación será posible a partir de que todos los actores vinculados al turismo se comprometan a iniciar la formulación de los Planes Regionales de Turismo, los cuales permitirán desarrollar acciones específicas de acuerdo cada región (MINCETUR, 2016). Al cumplir este objetivo en el año 2027, se estima generar aproximadamente 56,000 puestos de trabajo más que el año 2016. Para el caso de los turistas

extranjeros que vienen al Perú son en su mayoría parejas 30.4%, seguido por grupos de amigos 30%, viajeros solitarios 28.4% y familias 11.2% (PROMPERU, 2015). Dentro de este grupo de turistas el 10% visita la región Ica a fin de visitar atractivos turísticos como la Huacachina, Islas Ballestas, entre otros; el gasto promedio diario de estos turistas es de US\$ 105 con una estadía promedio de 3 días. En el marco del desarrollo del Plan Estratégico Nacional de Turismo (MINCETUR, 2016) se vienen adoptando una serie de acciones, entre ellas la generación de alianzas público-privadas para el desarrollo de la oferta mediante la mejora de la infraestructura turística y la vinculación de prestadores de servicios turísticos con pequeños productores para fomentar su participación en ferias, chef tours, entre otros. Se plantea reforzar los planes que actualmente se vienen siguiendo mediante la rehabilitación de los atractivos turísticos, aseguramiento de la calidad de los servicios turísticos y la creación de una ruta turística que atraiga a una mayor cantidad de extranjeros y aumente su estadía a cinco días. Al cumplir este objetivo en el año 2027, se estima generar aproximadamente 2,800 puestos de trabajo más que el año 2016.

Objetivo de largo plazo OLP 5: En el 2027 habrá 84,000 empleos adicionales formales. En el 2016 hubo 421,200 empleos. Para alcanzar los objetivos del sector agrícola y turismo de la región Ica al año 2027, se requerirán cerca de 84,000 nuevos puestos de trabajo. Así, para los cultivos de palta se requerirán 11,000 puestos nuevos, para los espárragos se requerirán 4,000 nuevos puestos, en el caso de la uva 39,000 puestos nuevos y para atender el turismo entrante se requerirán 30,000 puestos. Es importante resaltar que actualmente el sector agrícola absorbe a 85,500 trabajadores, logrando una producción de 3,000 millones de soles; mientras que el sector de hoteles y restaurantes emplea a 37,000 trabajadores, logrando una producción 436 millones de soles.

Ica, con una alta concentración de población en su territorio costero, cuenta con el 90% de su población en áreas urbanas, y eso se debe a la migración ocasionada por el

desarrollo de actividades económicas como la agroexportación. La región Ica es la cuarta con mayor concentración urbana en el país (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014). De acuerdo a un estudio elaborado por Arellano Marketing (“Lima quedó atrás,” 2014), Ica se ha convertido en una de las principales regiones para atraer migrantes gracias al éxito de su agroexportación, por ejemplo, el 12% de sus habitantes proviene de Ayacucho.

Objetivo de largo plazo OLP 6: En el 2027 ocuparemos el tercer puesto en el ranking regional del Índice de Competitividad. En 2016 no situamos en quinto puesto. El índice de competitividad regional se divide en seis pilares que incluyen: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) laboral y (f) instituciones. Para lograr mejorar en el índice de competitividad es necesario que se tomen acciones sobre indicadores que conforman estos pilares. La mejora en el entorno económico estará guiada por las actividades como la agroexportación y el turismo, permitiendo el crecimiento de la producción y el incremento de los ingresos laborales. Respecto a la infraestructura, se mejorará la provisión de agua de la población, permitiendo que la disponibilidad se incremente hasta 23 horas al día. La salud de la población será una de las principales preocupaciones del gobierno regional, se buscará reducir el índice de morbilidad a niveles del 63%, mediante programas preventivos y reactivos para hacer frente a la tuberculosis y la desnutrición infantil. Respecto al pilar de educación, se buscará capacitar a la población con la finalidad en temas de mejoramiento de cultivos y uso eficiente del recurso hídrico. En el ámbito laboral, se buscará la formalización de los puestos de trabajo, principalmente en el rubro agrícola; para ello será necesario crear asociaciones de pequeños agricultores que complementen su producción de manera estacional, a fin de dar mayor estabilidad para los trabajadores y su flujo de ingresos; del mismo modo, se buscará reducir la brecha salarial entre las zonas rurales y urbanas. Finalmente, es necesario que las instituciones se gestionen adecuadamente sus recursos, se plantea una ejecución oportuna del presupuesto, en obras que generen bienestar

para la población y permitan el desarrollo económico de actividades como el turismo y la agroexportación, mediante la construcción de carreteras y el mantenimiento y mejora de los atractivos turísticos.

5.6. Conclusiones

Los intereses de la Región Ica en cuanto a desarrollo económico se enfocan en tres actividades, la actividad agrícola, el comercio y turismo. La actividad agrícola debe ser potenciada de modo que la calidad de la producción cumpla con estándares de exportación y sea reconocida a nivel mundial. El comercio debe mediante la creación de carreteras que conecten a Ica con otras provincias y del mismo modo faciliten el envío de productos al extranjero. Respecto al turismo, la región Ica debe alcanzar un posicionamiento apalancándose en productos turísticos como las Líneas de Nasca, la reserva Nacional de Paracas, las dunas, la Huacachina, entre otros.

La región Ica debe velar por el Bienestar de la población, existen oportunidades de mejora en educación y salud, actualmente la región Ica tiene problemas respecto a la calidad de la educación, y acceso a servicios básicos de salud, lo cual deteriora el bienestar de la población. El interés por la eficiencia del recurso hídrico se debe a que uno de los principales motores de crecimiento de la región es la actividad agrícola, esta actividad es sostenible solo si se cuenta con los recursos hídricos; sin embargo, dicho recurso ha sido sobre explotado. En ese sentido, se requiere mejorar la eficiencia del uso dichos recursos, del mismo modo, los acuerdos con la Región Huancavelica y Ayacucho permitirán obtener un mayor abastecimiento de agua. La región Ica tiene como intereses principales ser una región atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros. Asimismo, la región requiere convertirse en un operador logístico del Perú por las inversiones para brindar solución a los problemas hídricos teniendo en cuenta actividades agrícolas, comercio y turismo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Alineando las matrices MEFE y MEFI, se elabora la MFODA con las que se buscan generar estrategias, puntualizando las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades. De la combinación de las fortalezas y oportunidades se obtienen las estrategias FO que deben aprovecharse utilizando las fortalezas para obtener mejores oportunidades externas.

Asimismo, con la combinación de las debilidades y oportunidades obtenemos las estrategias DO donde debemos enfocarnos en mejorar las debilidades internas para obtener provecho de las oportunidades externas. Las estrategias FA se obtienen de la combinación de las fortalezas y amenazas los cuales son importantes para que apoyados en la utilización de las primeras reduzcamos las amenazas externas; por último, las estrategias DA que se obtienen de la combinación de las debilidades y amenazas podemos reducir estas últimas para evitar las amenazas del entorno (ver Tabla 23).

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA se emplea para determinar la postura estratégica, según un esquema de cuatro cuadrantes, y cada uno de estos muestra una postura diferente. Los ejes de la matriz proporcionan dos dimensiones internas y dos externas (ver Tabla 24 y Figura 23).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la matriz BCG, se entiende la relación entre la generación de efectivo y el nivel de participación de mercado. Sobre esto, se pueden sacar muchas conclusiones importantes, ya que no sólo se evalúa la región ICA, sino las otras regiones competitivas y sus rubros más destacables. En la Figura 24 se puede visualizar los sectores que para la región Ica generan más efectivo y los que tienen mayor tasa de crecimiento, Ica presenta una tendencia de crecimiento es el sector construcción, que además genera empleo y es un buen síntoma de que la región está abierta a inversores y hay desarrollo económico Asimismo, la agricultura

Tabla 23

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Recurso humano calificado para actividades agrícolas y de turismo	1	Difusión de tecnología de riego
		2 Condiciones relativas al suelo y clima	2	Productividad en los sectores estratégicos
		3 Cobertura de servicios básicos	3	Acceso a la educación y el conocimiento
		4 Infraestructura aeroportuaria y portuaria	4	Disponibilidad del recurso hídrico para los cultivos
		5 Acuerdos con socios internacionales	5	Institucionalidad
		6 Atractivos turísticos que propician el turismo cultural, gastronómico, de aventura y ecoturismo	6	Infraestructura vial
			7	Administración de los ingresos de la región
Oportunidades		FO: Explote	DO: Busque	
1	Tendencia hacia el consumo de productos naturales y saludables en países de la Comunidad Europea	FO1 Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)	DO1	Gerencia de procesos, renovación de la infraestructura que sirve de acceso a los atractivos turísticos de la región Ica (D6, D7, O3, O6)
2	Tecnologías de riego en beneficio de la agricultura, como riego por goteo y ESV	FO2 Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)	DO2	Reingeniería, capacitar pequeños agricultores en comercio exterior, a fin de facilitar la exportación de la producción agrícola (D3, D7, O1, O4)
3	Generación <i>millenial</i> más orientados hacia el turismo experiencia, gastronómico, de aventura y ecoturismo	FO3 Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	DO3	TQM, utilizar tecnologías de riego por goteo y ESV para alcanzar la eficiencia del recurso hídrico (D1,D4, D7, O1,O2,O4)
4	Acuerdos comerciales con varios países que facilitan la exportación de productos agrícolas como palta, uva y espárrago	FO4 Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5, O2, O4)	DO4	Reingeniería, capacitar a los agricultores que vienen produciendo algodón y otros cultivos no rentables a fin de migrar su producción a cultivos como el esparrago, palta o uva. (D2, D7, O1, O4)
5	Cultivos más rentables respecto a los que se siembran actualmente en la región Ica, como el espárrago, uva y palta frente al algodón	FO5 Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)	DO5	Reingeniería, cambiar los procesos que utilizan los pequeños agricultores a fin de hacer más eficientes sus cultivos. (D2, D7, O1, O4)
6	Profesionales y técnicos de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural.	FO6 Desarrollar nuevos productos agrícolas de alta calidad con innovación y tecnología para la exportación (F2,O1,O2,O5)	DO6	Gerencia de Procesos, desarrollar programas en universidades e institutos de la región Ica que apoyen a la tecnificación de los cultivos de la región Ica a fin de incrementar la eficiencia (D1, D3, O2, O5)
		FO7 Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear una ruta integral para el incremento del turismo (F4, O3)	DO7	Gerencia de Procesos, construir infraestructura vial que facilite el desplazamiento de turistas y mercancías dentro de la región Ica (D6, D7, O6, O3)
		FO8 Integración horizontal con la región Lima y Arequipa para crear un circuito turístico costero en el sur (F1, F4, F1, O3)	DO8	Gerencia de procesos, crear convenios con la Universidad Nacional Agraria de La Molina de la región Lima para que sus estudiantes realicen pasantías y prácticas dentro de la zona agraria de Ica, con la finalidad de obtener nuevos conocimientos para la eficiencia en la región Ica. (D1, D3, O2, O5)
			DO9	Rediseño de procesos del negocio con el facilitador de TIC, elaboración de un plan nacional de seguridad en donde se consolide y procese la información de sectores de mayor incidencia de criminalidad, en conjunto con las regiones costeras de Lima y Arequipa. (D5, D7, O3, O6)
Amenazas		FA: Confronte	DA: Evite	
1	Desastres naturales como plagas, huaicos, terremotos, sequías, entre otros	FA1 Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4, F5,A2,A4)	DA1	Gerencia de procesos, instaurar una unidad de mejora de procesos adyacente al gobierno regional y municipalidades, que rediseñe los procesos de atención al cliente, administrativos y técnicos. Dicha unidad tendrá entre sus metas el índice de satisfacción de las personas atendidas para trámites diversos y los ahorros obtenidos al redefinir los procesos que generaban desbalance, con ello reforzar la institucionalidad. (D6, D7, A5, A6)
2	Creciente preferencia por nuevas variedades de uva Scarlotta, Sable y Midnight Beauty en Europa y Estados Unidos	FA2 Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos (F1, F2, A2, A4, A6)	DA2	Reingeniería de procesos, implantación de una cultura organizacional renovada, gracias a ello se genere un cambio total del gobierno regional, las municipalidades y demás unidades adyacentes. Con esto se busca una mejora en todos los procesos, empezando por el propósito de la alta gerencia, su presupuesto y misión de la Subgerencia de Gestión Recursos Humanos. (D6, A5, A6)
3	Poca adaptación de las nuevas variedades de cultivo de uva al clima y suelo de la región	FA3 Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)	DA3	Reforzar la institucionalidad, a fin de atraer inversión privada para ampliar la capacidad agrícola de la región, en productos como el esparrago, palta y uva (D6, A2, A3, A4, A5, A6)
4	Precios dumping de agroexportadores que son competidores internacionales de la región	FA4 Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas (F2, F4, A1, A6)	DA4	Reforzar la institucionalidad, a fin de atraer inversión privada para construir y ampliar la capacidad de alojamientos a fin de atender la demanda de los turistas incrementar el empleo en este rubro (D1,D4,D6, A3, A4, A5, A6)
5	Inestabilidad política, entre Poder Ejecutivo y Legislativo que afectan la toma de decisiones	FA5 Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chia, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	DA5	Reingeniería de procesos, con la ayuda del facilitador de benchmarking se diseñará e implementará un programa de capacitación en nuevas técnicas de riego para los representantes de los gremios de productores agrarios. El proceso incluirá un cambio radical en el proceso, ya que los representantes retransmitirán los conocimientos a sus colectivos de forma organizada y cumpliendo metas hasta que se alcance la totalidad de agricultores. (D1, D2,D3, D7,A3)
6	Empleo de funciones y medios de organizaciones públicas en beneficio de intereses privados	FA6 Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2, A2,A3,A4,A6)		

Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Tabla 24

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1 Potencial de crecimiento	6	1 Participación en el mercado	-3
2 Potencial de utilidades	5	2 Calidad del producto	-4
3 Estabilidad financiera	3	3 Ciclo de vida del producto	-4
4 Conocimiento tecnológico	5	4 Ciclo de reemplazo del producto	-3
5 Utilización de recursos	2	5 Lealtad del consumidor	-4
6 Intensidad de capital	2	6 Utilización de la capacidad de los competidores	-4
7 Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico	-2
8 Productividad/utilización de la capacidad	3	8 Integración vertical	-2
9 Poder de negociación de productores	3	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
Promedio	3.56	Promedio	-3.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1 Cambios tecnológicos	-2	1 Retorno de la inversión	3
2 Tasa de inflación	-5	2 Apalancamiento	3
3 Variabilidad de la demanda	-3	3 Liquidez	3
4 Rango de precio de los productos competitivos	-2	4 Capital requerido versus capital disponible	3
5 Barreras de entrada de mercado	-4	5 Flujo de caja	3
6 Rivalidad/presión competitiva	-2	6 Facilidad de salida del mercado	4
7 Elasticidad de precios de la demanda	-5	7 Riesgo involucrado en el negocio	3
8 Presión de productos sustitutos	-4	8 Rotación de Inventarios	5
		9 Economías de escala y experiencia	5
Promedio	-3.38		3.56
X=FI+VC 0.44		Y=EE+FF 0.18	

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

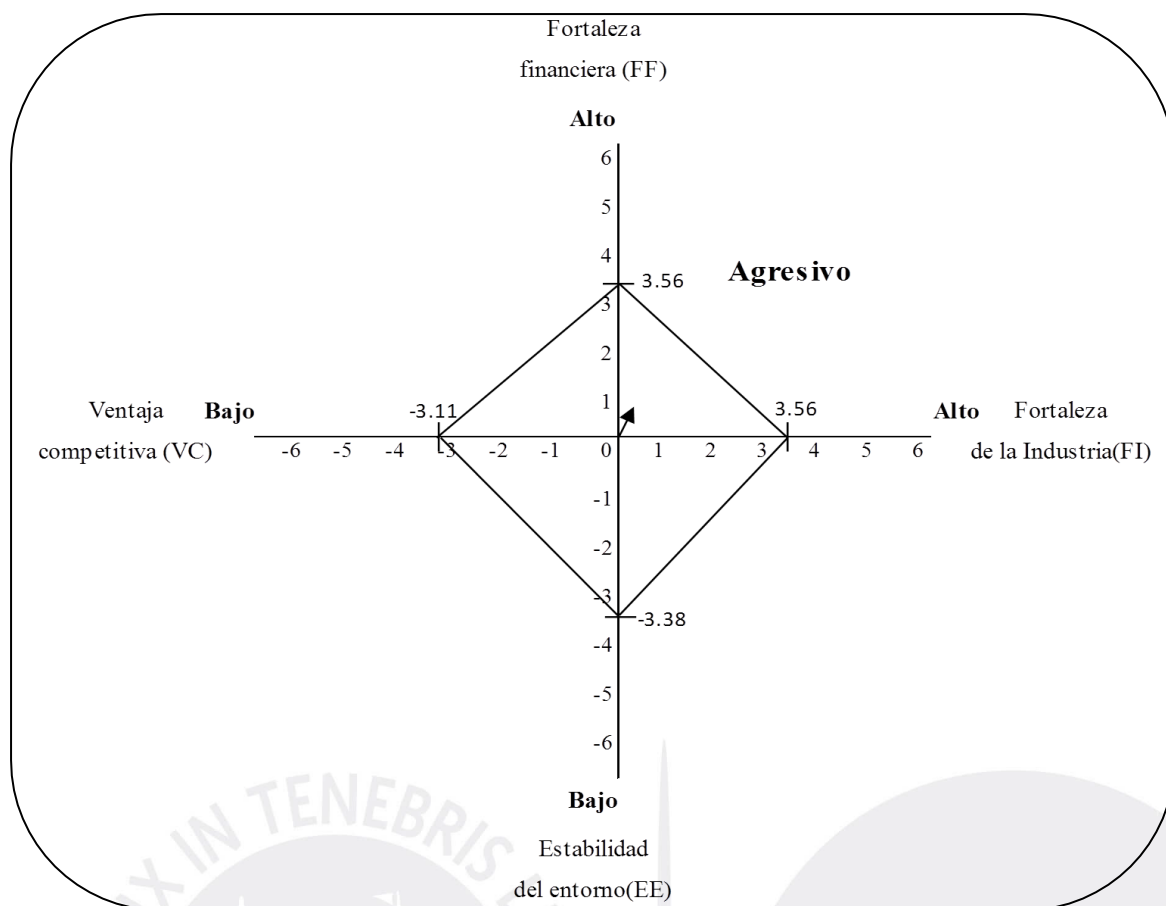


Figura 23. MPEYEA de la región Ica.

Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

es otro sector que tiene participación altísima, sin embargo, como ya se ha mencionado, se exportan productos tradicionales y materia prima que al no tener valor agregado es muy sensible a los cambios en los precios internacionales y competencia con mejores precios.

De acuerdo con el portal del International Trade Centre (2017), el Perú tuvo un aumento en sus exportaciones de uva en un 247% desde el año 2010 hasta el 2016, constituyéndose en el quinto país con mayor valor exportado en el mundo, China presentó un mayor crecimiento desde el 2010 y superó en valor exportado al Perú en el año 2015. La participación de mercado del Perú en las exportaciones del valor total comercializado es del 8%; en el caso de Chile, principal competidor, es del 18% del valor total exportado. En cuanto al mercado de la palta, el Perú es el tercer país en valor exportado del mundo, y presentó el mayor crecimiento en el valor exportado del 2010 al 2016, en un 366% más. A

pesar de ello, México y Perú representan el 48% y el 9% del valor de las exportaciones totales mundiales respectivamente, por lo que la participación de mercado del Perú aún es poco significativa, pero con gran potencial por el valor internacional que le dan los países consumidores a la calidad peruana (Agrodata Perú, 2017). En el caso del mercado internacional del espárrago, el Perú es el país con el mayor valor exportado con el 30% del total. El crecimiento de este mercado internacional ha sido mucho más ralentizado que el de la uva y la palta.

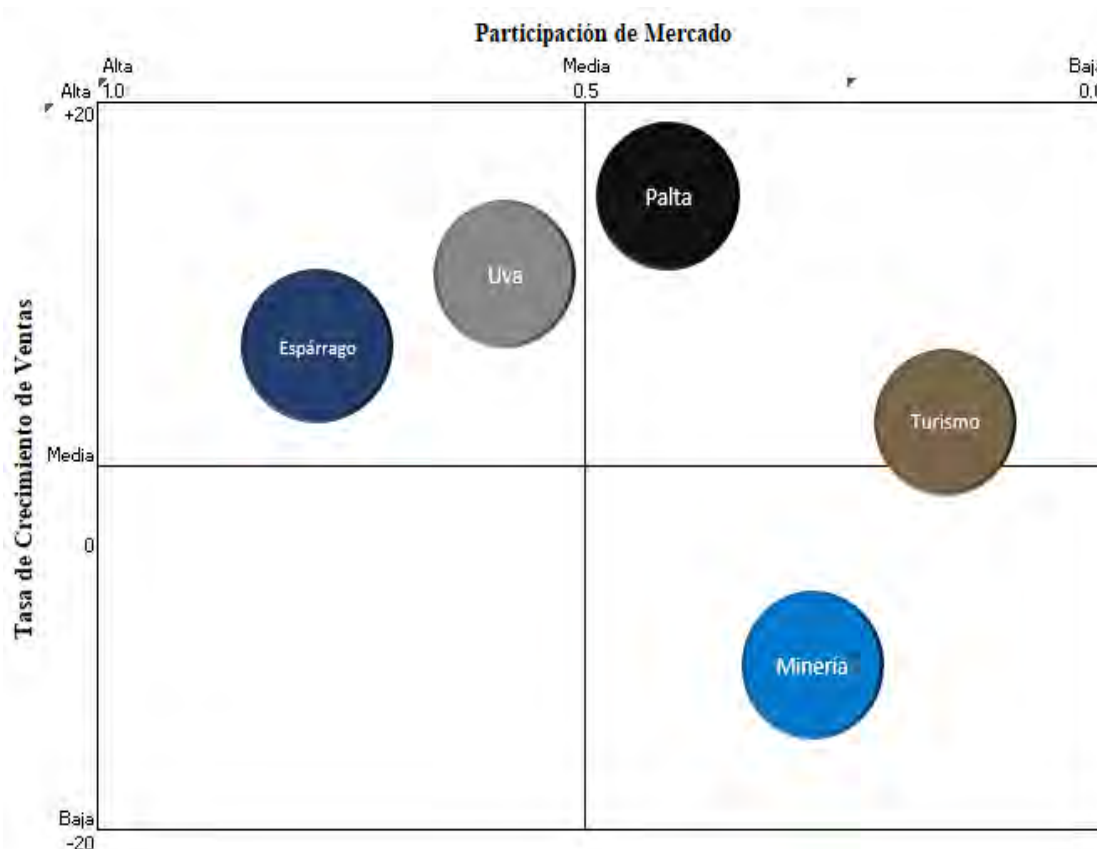


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

(<http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>)

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE se representa con nueve cuadrantes los que se subdividen en tres regiones principales para los cuales se aplican estrategias distintas. Como se observa en la Figura 25, la región Ica se encuentra ubicada en el cuadrante V que es un cuadrante enfocado

en mantener y retener. Para ello, la estrategia que se sugiere utilizar en la región es la penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.

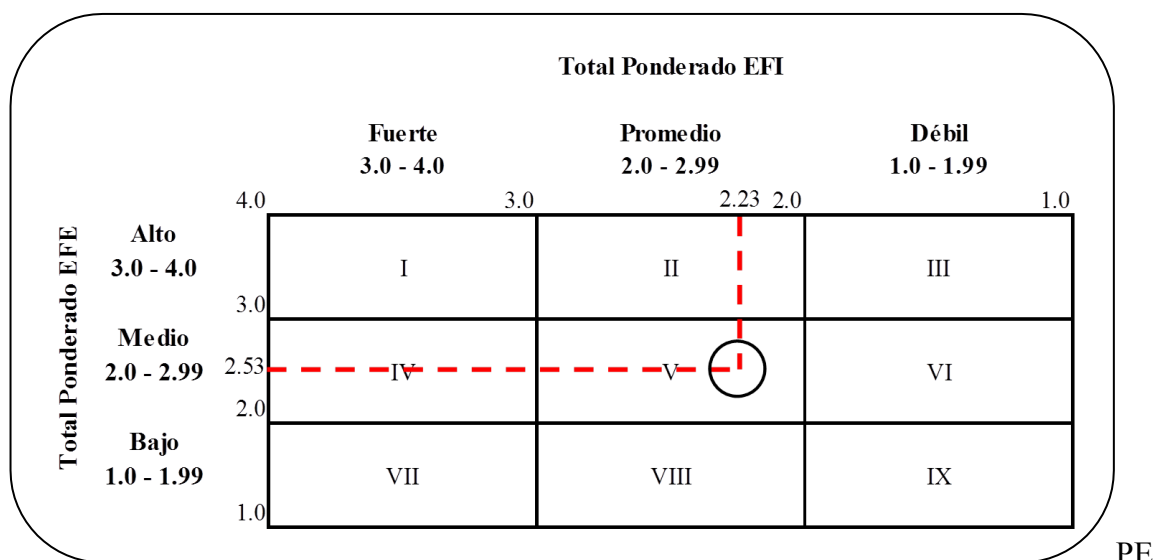


Figura 25. MIE de la región Ica.

Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La Matriz de la Gran Estrategia, ayudará a evaluar y a elegir la mejor estrategia para la Región Ica, que de acuerdo con la figura 12, se ubica en el cuadrante I que hace referencia a que posee una posición competitiva fuerte en un mercado de rápido crecimiento. Las estrategias a aplicar en este cuadrante son (a) Desarrollo de mercados, incluyendo nuevos destinos como Asia y Medio Oriente; (b) Penetración de mercados, con productos agrícolas en Europa y Asia, y atrayendo un mayor volumen de turistas de Estados Unidos y Europa, (c) Desarrollo de productos, creando y mejorando paquetes de promoción turística por rutas vitivinícolas, desarrollando productos agrícolas con valor agregado y adoptando nuevas variedades de uva, (d) Integración vertical hacia atrás, creando alianzas con la región Huancavelica y Ayacucho para el abastecimiento de recursos hídricos para la región Ica; (e) Integración Horizontal, con una aventura conjunta con la región Cuzco para crear una ruta integral de turismo, con la región Lima y Arequipa para crear un circuito turístico costero en el sur, con la región Huancavelica y Arequipa para crear clústeres de productos orgánicos

para abastecer la demanda internacional; y (f) Diversificación Concéntrica, incorporando nuevos cultivos para la producción agrícola.

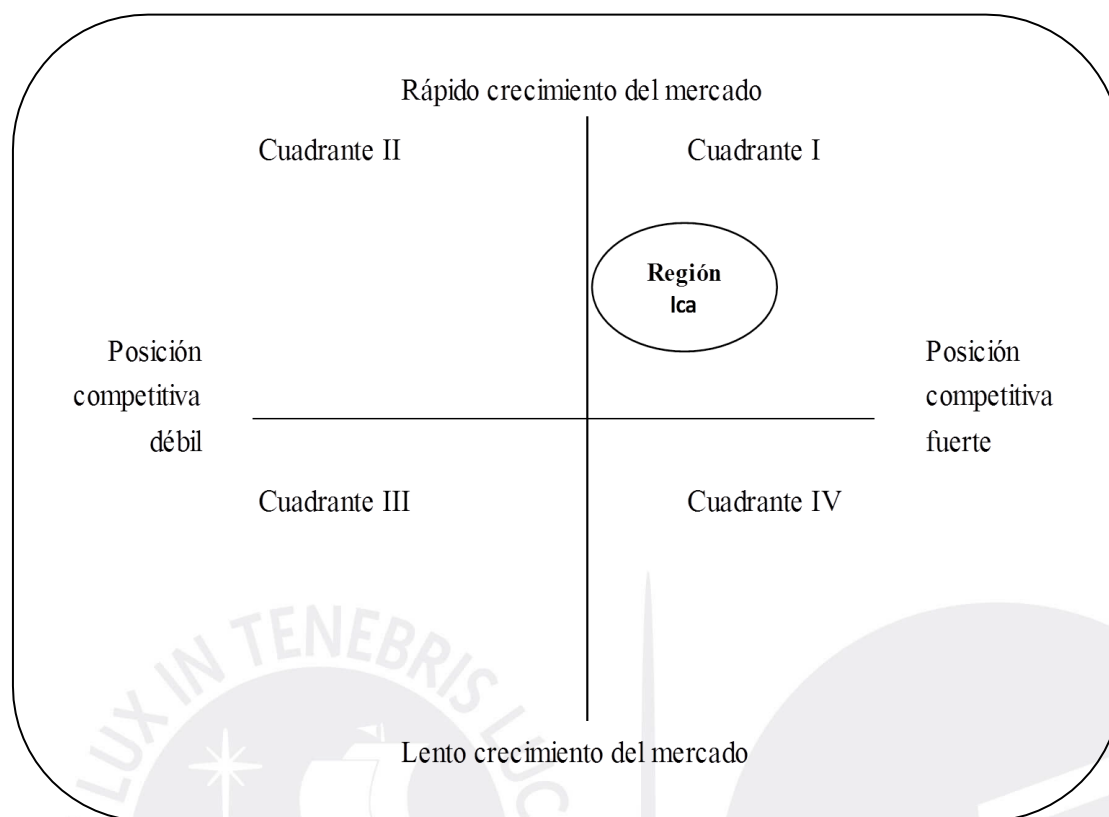


Figura 26. MGE de la región Ica.

Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias,” por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En el Matriz de Decisión Estratégica se reúnen las estrategias generadas a través de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE a fin de seleccionar las estrategias que se repiten más de tres veces. Las que menos se repiten en estrategias alternas o de contingencia.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A través de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, se identifica el atractivo de las estrategias específicas para el desarrollo de la región. Se encontraron que seis estrategias arrojan puntuaciones mayores a 4 que se consideran aceptables según se observa en la Tabla 26.

Tabla 25

Matriz de Dirección Estratégica (MDE)

		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de productos	Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)	X		X	X	X	4
FO2	Penetración de mercados	Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)	X		X	X	X	4
FO3	Penetración de mercados	Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	X		X	X	X	4
FO4	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5, O2, O4)	X		X		X	3
FO5	Penetración de mercados	Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)	X		X	X	X	4
FO6	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos agrícolas de alta calidad con innovación y tecnología para la exportación (F2,O1,O2,O5)	X		X	X	X	4
FO7	Integración horizontal	Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear un ruta integral para el incremento del turismo (F4,O3)	X		X		X	3
FO8	Integración horizontal	Integración horizontal con la región Lima y Arequipa para crear un circuito turístico costero en el sur (F1, F4, F1, O3)	X		X		X	3
FA1	Penetración de mercados	Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4,F5,A2,A4)	X		X	X	X	4
FA2	Desarrollo de productos	Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos(F1, F2, A2, A4, A6)	X		X	X	X	4
FA3	Desarrollo de mercados	Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)	X		X		X	3
FA4	Integración vertical hacia atrás	Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas(F2, F4, A1, A6)	X	X	X		X	4
FA5	Integración horizontal	Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	X		X		X	3
FA6	Diversificación concéntrica	Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2,A2,A3,A4,A6)	X				X	2
DO1	Gerencia de procesos	Gerencia de procesos, renovación de la infraestructura que sirve de acceso a los atractivos turísticos de la región Ica (D6, D7, O3, O6)	X					1
DO2	Reingeniería de procesos	Reingeniería, capacitar pequeños agricultores en comercio exterior, a fin de facilitar la exportación de la producción agrícola (D3, D7, O1, O4)	X					1
DO3	TQM	TQM, utilizar tecnologías de riego por goteo y ESV para alcanzar la eficiencia del recurso hídrico (D1,D4, D7, O1,O2,O4)	X					1
DO4	Reingeniería de procesos	Reingeniería, capacitar a los agricultores que vienen produciendo algodón y otros cultivos no rentables a fin de migrar su producción a cultivos como el esparrago, palta o uva. (D2, D7, O1, O4)	X					1
DO5	Reingeniería de procesos	Reingeniería, cambiar los procesos que utilizan los pequeños agricultores a fin de hacer más eficientes sus cultivos. (D2, D7, O1, O4)	X					1
DO6	Gerencia de procesos	Gerencia de Procesos, desarrollar programas en universidades e institutos de la región Ica que apoyen a la tecnificación de los cultivos de la región Ica a fin de incrementar la eficiencia (D1, D3, O2, O5)	X					1
DO7	Gerencia de procesos	Gerencia de Procesos, construir infraestructura vial que facilite el desplazamiento de turistas y mercancías dentro de la región Ica (D6, D7, O6, O3)	X					1
DO8	Gerencia de procesos	Gerencia de procesos, crear convenios con la Universidad Nacional Agraria de La Molina de la región Lima para que sus estudiantes realicen pasantías y prácticas dentro de la zona agraria de Ica, con la finalidad de obtener nuevos conocimientos para la eficiencia en la región Ica. (D1, D3, O2, O5)	X					1
DO9	Reingeniería de procesos	Rediseño de procesos del negocio con el facilitador de TIC, elaboración de un plan nacional de seguridad en donde se consolide y procese la información de sectores de mayor incidencia de criminalidad, en conjunto con las regiones costeras de Lima y Arequipa. (D5, D7, O3,O6)	X					1
DA1	Gerencia de procesos	Gerencia de procesos, instaurar una unidad de mejora de procesos adyacente al gobierno regional y municipalidades, que rediseñe los procesos de atención al cliente, administrativos y técnicos. Dicha unidad tendrá entre sus metas el índice de satisfacción de las personas atendidas para trámites diversos y los ahorros obtenidos al redefinir los procesos que generaban desbalance, con ello reforzar la institucionalidad. (D6, D7, A5, A6)	X					1
DA2	Reingeniería de procesos	Reingeniería de procesos, implantación de una cultura organizacional renovada, gracias a ello se genere un cambio total del gobierno regional, las municipalidades y demás unidades adyacentes. Con esto se busca una mejora en todos los procesos, empezando por el propósito de la alta gerencia, su presupuesto y misión de la Subgerencia de Gestión Recursos Humanos. (D6, A5, A6)	X					1
DA3	Gerencia de procesos	Reforzar la institucionalidad, a fin de atraer inversión privada para ampliar la capacidad agrícola de la región, en productos como el esparrago, palta y uva (D6, A2, A3, A4, A5, A6)	X					1
DA4	Gerencia de procesos	Reforzar la institucionalidad, a fin de atraer inversión privada para construir y ampliar la capacidad de alojamientos a fin de atender la demanda de los turistas incrementar el empleo en este rubro (D1,D4,D6, A3, A4, A5, A6)	X					1
DA5	Gerencia de procesos	Reingeniería de procesos, con la ayuda del facilitador de benchmarking se diseñará e implementará un programa de capacitación en nuevas técnicas de riego para los representantes de los gremios de productores agrarios. El proceso incluirá un cambio radical en el proceso, ya que los representantes retransmitirán los conocimientos a sus colectivos de forma organizada y cumpliendo metas hasta que se alcance la totalidad de agricultores. (D1,D2,D3, D7,A3)	X					1

Nota. Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz Rumelt se utilizan para determinar los cuatro criterios que se tomarán en cuenta en la evaluación de estrategias: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad lo que se observa en la Tabla 27. Es importante considerar que podría aprobarse una estrategia que cumpla con el criterio de factibilidad y que no cumpla con los demás criterios. Esa opción es válida.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Matriz Ética sirve para validar que las estrategias elegidas no van en contra de los derechos de la población y de la justicia tal como se aprecia en la Tabla 28.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al revisar las evaluaciones de las distintas matrices, se obtiene un grupo de cuatro estrategias retenidas que pasaron las evaluaciones. Estas estrategias son: (a) En el año 2027 la región Ica logrará exportar productos derivados de la actividad agrícola no tradicional, por un valor FOB total de USD 1,400 millones. En el año 2015 se exportaron USD 946 millones, (b) En el año 2027 la actividad manufactura será el principal motor de crecimiento de la región Ica, se logrará incrementar la producción a un valor de S/ 5,155 millones. En 2016 el valor agregado bruto a precios corrientes del sector manufacturero de Ica fue S/ 3,799 millones., (c) En el año 2027 la región Ica logrará atraer a 448 mil de turistas extranjeros. En el año 2015 recibió 189,2 miles turistas extranjeros y (d) En el año 2027 la región Ica alcanzará acceso al seguro de salud al 95%. En el año 2016 el acceso al seguro de salud es de 63.8%. Las estrategias que no pasaron las evaluaciones se denominan estrategias alternas o de contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

Esta matriz se utiliza para verificar que las estrategias retenidas permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo. En la Tabla 30 se observa la relación entre los objetivos

Tabla 27

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventajas	Se acepta
1	Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5, O2, O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear un ruta integral para el incremento del turismo (F4, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Integración horizontal con la región Lima y Arequipa para crear un circuito turístico costero en el sur (F1, F4, F1, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4, F5, A2, A4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos (F1, F2, A2, A4, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas (F2, F4, A1, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12	Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13	Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2, A2, A3, A4, A6)					

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Tabla 28

Matriz de Ética

Estrategias Específicas		Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)	Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)	Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5,O2, O4)	Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)	Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear un ruta integral para el incremento del turismo (F4,O3)	Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4,F5,A2,A4)	Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos (F1, F2, A2, A4, A6)	Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)	Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas (F2, F4, A1, A6)	Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2,A2,A3,A4, A6)
Derechos													
1	Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libre conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia													
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo													
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Derechos V: Viola, N: Neutro, P: Promueve													
Justicia J: Justo, N: Neutro, I: Injusto													
Utilitarismo E: Excelentes, N: Neutro, P: Perjudicial													

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Tabla 29

Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Estrategias retenidas	
1	Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)
2	Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)
3	Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)
4	Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5,O2, O4)
5	Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)
6	Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear una ruta integral para el incremento del turismo (F4,O3)
7	Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4,F5,A2,A4)
8	Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos(F1, F2, A2, A4, A6)
9	Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)
10	Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas(F2, F4, A1, A6)
11	Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)
12	Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2,A2,A3,A4,A6)
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	
1	Integración horizontal con la región Lima y Arequipa para crear un circuito turístico costero en el sur (F1, F4, F1, O3)
Segundo grupo	
1	Desarrollar nuevos productos agrícolas de alta calidad con innovación y tecnología para la exportación (F2,O1,O2,O5)
Tercer grupo	
1	Gerencia de procesos, renovación de la infraestructura que sirve de acceso a los atractivos turísticos de la región Ica (D6, D7, O3, O6)
2	Reingeniería, capacitar pequeños agricultores en comercio exterior, a fin de facilitar la exportación de la producción agrícola (D3, D7, O1, O4)
3	TQM, utilizar tecnologías de riego por goteo y ESV para alcanzar la eficiencia del recurso hídrico (D1,D4, D7, O1,O2,O4)
4	Reingeniería, capacitar a los agricultores que vienen produciendo algodón y otros cultivos no rentables a fin de migrar su producción a cultivos como el esparrago, palta o uva. (D2, D7, O1, O4)
5	Reingeniería, cambiar los procesos que utilizan los pequeños agricultores a fin de hacer más eficientes sus cultivos. (D2, D7, O1, O4)
6	Gerencia de Procesos, desarrollar programas en universidades e institutos de la región Ica que apoyen a la tecnificación de los cultivos de la región Ica a fin de incrementar la eficiencia (D1, D3, O2, O5)
7	Gerencia de Procesos, construir infraestructura vial que facilite el desplazamiento de turistas y mercancías dentro de la región Ica (D6, D7, O6, O3)
8	Gerencia de procesos, crear convenios con la Universidad Nacional Agraria de La Molina de la región Lima para que sus estudiantes realicen pasantías y prácticas dentro de la zona agraria de Ica, con la finalidad de obtener nuevos conocimientos para la eficiencia en la región Ica. (D1, D3, O2, O5)
9	Rediseño de procesos del negocio con el facilitador de TIC, elaboración de un plan nacional de seguridad en donde se consolide y procese la información de sectores de mayor incidencia de criminalidad, en conjunto con las regiones costeras de Lima y Arequipa. (D5, D7, O3,O6)
10	Gerencia de procesos, instaurar una unidad de mejora de procesos adyacente al gobierno regional y municipalidades, que rediseñe los procesos de atención al cliente, administrativos y técnicos. Dicha unidad tendrá entre sus metas el índice de satisfacción de las personas atendidas para trámites diversos y los ahorros obtenidos al redefinir los procesos que generaban desbalance, con ello reforzar la institucionalidad. (D6, D7, A5, A6)
11	Reingeniería de procesos, implantación de una cultura organizacional renovada, gracias a ello se genere un cambio total del gobierno regional, las municipalidades y demás unidades adyacentes. Con esto se busca una mejora en todos los procesos, empezando por el propósito de la alta gerencia, su presupuesto y misión de la Subgerencia de Gestión Recursos Humanos. (D6, A5, A6)
12	Reforzar la institucionalidad, a fin de atraer inversión privada para ampliar la capacidad agrícola de la región, en productos como el esparrago, palta y uva (D6, A2, A3, A4, A5, A6)
13	Reforzar la institucionalidad, a fin de atraer inversión privada para construir y ampliar la capacidad de alojamientos a fin de atender la demanda de los turistas incrementar el empleo en este rubro (D1,D4,D6, A3, A4, A5, A6)
14	Reingeniería de procesos, con la ayuda del facilitador de benchmarking se diseñará e implementará un programa de capacitación en nuevas técnicas de riego para los representantes de los gremios de productores agrarios. El proceso incluirá un cambio radical en el proceso, ya que los representantes retransmitirán los conocimientos a sus colectivos de forma organizada y cumpliendo metas hasta que se alcance la totalidad de agricultores. (D1,D2,D3, D7,A3)

Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

planteados y las doce estrategias elegidas los que permitirán cumplir los objetivos de largo plazo para mantener la visión planteadas.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En la Tabla 31 se presenta la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

6.13. Conclusiones

Las matrices son guía que permiten aprovechar las fortalezas y oportunidades de la región y minimizar sus debilidades y amenazas. Se tiene como objetivos: (a) incrementar la oferta de los productos agroindustriales desarrollando nuevos mercados y productos, (b) potenciar el turismo ofreciendo mayor valor agregado al turista no solo extranjero sino nacional (c) inversión en desarrollar el capital humano para atraer mayor inversión extranjera. De seguir las estrategias planteadas, la región Ica en el 2027 se convertirá en la más importante del país.

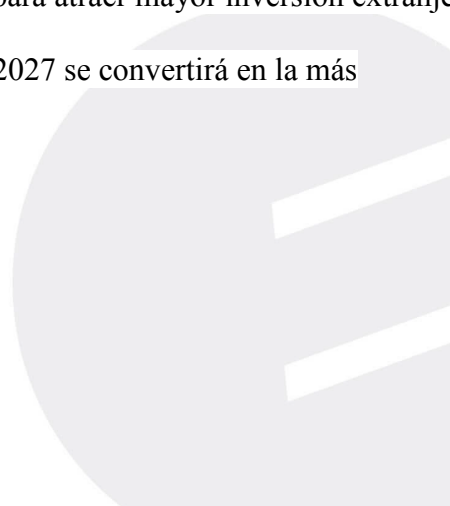
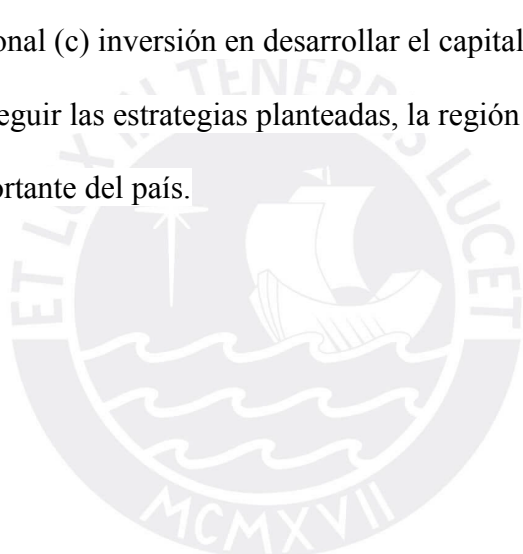


Tabla 30

Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo

Intereses Organizacionales		OLP 1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP 6
1	Lograr una producción agrícola de alto valor percibido por el mercado europeo, asiático y medio oriente.	El 2027 la industria de la palta facturará US\$ 464 millones. El 2016 facturó US\$ 63 millones	El 2027 la industria de espárragos facturará US\$ 373 millones. El año 2016 facturó US\$ 214 millones.	El 2027 la industria de la uva facturará US\$ 1,100 millones. El año 2016 facturó US\$ 283 millones.	En el año 2027 el turismo en Ica generará US\$ 603 millones. En 2016 se generó US\$ 227 millones.	En el 2027 habrá 84,000 empleos adicionales formales. En el 2016 hubo 421,200 empleos	En el 2027 ocuparemos el tercer puesto en el ranking regional del Índice de Competitividad. En 2016 no situamos en quinto puesto
2	Ser uno de los principales destinos para turistas de Europa, Asia y Estados Unidos.						
3	Generar empleo en la región Ica, en base a la agroexportación y el turismo.						
Estrategias Específicas							
1	Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)			X	X	X	X
2	Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)				X	X	X
3	Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	X	X	X		X	X
4	Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5, O2, O4)	X	X	X		X	X
5	Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)			X		X	X
6	Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear un ruta integral para el incremento del turismo (F4, O3)				X	X	X
7	Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4, F5,A2,A4)			X		X	X
8	Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos (F1, F2, A2, A4, A6)			X		X	X
9	Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)			X		X	X
10	Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas (F2, F4, A1, A6)	X	X	X		X	X
11	Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	X	X	X		X	X
12	Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2,A2,A3,A4,A6)			X		X	X

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Tabla 31

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Región Piura, Perú	Región La Libertad, Perú	Región Lima, Perú
Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)	Desarrollar ruta turística vitivinícola.	Incrementar promoción de su ruta turística de la uva y el vino en Cascas. Ciudad que se encuentra posicionada como la mejor productora de uva del norte.	Desarrollar ruta turística vitivinícola
Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)	Desarrollar circuito turístico de cultura	Continuar promoviendo el desarrollo y diversificación de una oferta de turismo cultural que tiene la región	Continuar promoviendo el desarrollo del turismo cultural que tiene la región con mayor inversión en infraestructura y seguridad
Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	Aumentar la participación de mercado con productos orgánicos que es la tendencia creciente en el extranjero	Aumentar la participación de mercado con productos orgánicos que es la tendencia creciente en el extranjero	Aumentar la participación de mercado con productos orgánicos que es la tendencia creciente en el extranjero
Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5,O2, O4)	Buscar formas de ingreso a otros países del continente asiático y mantenerse en los mercados actuales como China, Hong Kong en el caso de uva y Corea del Sur en el caso del mango.	Buscar formas de ingreso a otros países del continente y mantenerse en los mercados actuales como China y Hong Kong.	Aumentar presencia de oferta agroexportadora a otros países del continente asiático y mantenerse en los mercados actuales como China, Hong Kong en el caso de uva y Canadá en el caso de la chirimoya
Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)	Piura puede intentar cultivar nuevas variedades más rentables sin embargo tendría que analizar si cuenta con la tecnología y la inversión adecuada para cambiar de cultivo.	Piura puede intentar cultivar nuevas variedades más rentables sin embargo tendría que analizar si cuenta con la tecnología y la inversión adecuada para cambiar de cultivo.	Lima está cultivando variedades más rentables de frutas más rentables como son el durazno, la chirimoya y el durazno y porque su suelo favorece la producción de estos productos
Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear un ruta integral para el incremento del turismo (F4,O3)	Mejorar la infraestructura del aeropuerto de Piura para recibir la gran afluencia del turismo extranjero que van al Cuzco, trayecto que toma 1 hora con 40 minutos. En bus no es recomendable porque el tiempo de llegada es en aproximadamente 36 horas	Mejorar la infraestructura del aeropuerto de Piura para recibir la gran afluencia del turismo extranjero que van al Cuzco, trayecto que toma 1 hora con 13 minutos. En bus no es recomendable porque el tiempo de llegada es en aproximadamente 29 horas	Aprovechar la afluencia de turistas a la ciudad del Cuzco para seguir promoviendo el turismo en la ciudad de Lima y principales ciudades de la región beneficiándose de la conectividad que tiene la región.
Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4,F5,A2,A4)	Buscar aumentar su participación en nuevos mercados trabajando en incrementar su capacidad productiva exportable.	Buscar aumentar su participación en nuevos mercados trabajando en incrementar su capacidad productiva exportable.	Aumentar participación en nuevos mercados aprovechan la gran infraestructura portuario y aeroportuario ofreciendo productos de calidad con mejores costos.
Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos (F1, F2, A2, A4, A6)	Buscar nuevos productos adaptables al clima de la zona a fin de incrementar su participación en los mercados actuales	Buscar nuevos productos adaptables al clima de la zona a fin de incrementar su participación en los mercados actuales	Buscar nuevos productos adaptables al clima de la zona a fin de incrementar su participación en los mercados actuales
Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)	Buscar aumentar su participación en nuevos mercados trabajando en incrementar su capacidad productiva exportable.	Buscar aumentar su participación en nuevos mercados trabajando en incrementar su capacidad productiva exportable.	Buscar aumentar su participación en nuevos mercados trabajando en incrementar su capacidad productiva exportable.
Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas (F2, F4, A1, A6)	Emprender alianzas con otras regiones cercanas en busca de capacidades que carecen para aumentar oferta exportable.	Emprender alianzas con otras regiones cercanas en busca de capacidades que carecen para aumentar oferta exportable.	Emprender alianzas con las regiones cercanas para generar sinergias que aumenten la oferta exportable aprovechando su gran infraestructura aérea y marítima.
Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	Emprender alianzas con otras regiones cercanas en busca de capacidades que carecen para aumentar oferta exportable y mayor competitividad.	Emprender alianzas con otras regiones cercanas en busca de capacidades que carecen para aumentar oferta exportable y mayor competitividad.	Emprender alianzas con las regiones cercanas para generar sinergias que aumenten la oferta exportable aprovechando su gran infraestructura aérea y marítima.
Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2,A2,A3,A4,A6)	Buscar nuevos productos que sean menos sensibles a los cambios climáticos bruscos debido a que la región es propensa a fenómenos como el Niño.	Buscar nuevos productos que sean menos sensibles a los cambios climáticos bruscos debido a que la región es propensa a fenómenos como el Niño.	Buscar nuevos productos que sean menos sensibles a los cambios climáticos bruscos debido a que la región es propensa a fenómenos como el Niño.

Nota. Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo permitirán establecer las bases para los indicadores en relación con el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Asimismo, estos últimos deberán estar alineados a la visión de la región Ica al 2027. A continuación, se detallan los objetivos a corto plazo enlazados a cada objetivo de largo plazo:

Objetivo de largo plazo OLP1. El 2027 la industria de la palta facturará US\$ 464'900,000.00. El 2016 facturó US\$ 63'600,000.00.

Objetivo a corto plazo OCP 1.1. El 2021 la industria de la palta facturará un total de USD 197'000,000

Objetivo a corto plazo OCP 1.2. El 2024 la industria de la palta facturará un total de USD 331'000,000

Objetivo a corto plazo OCP 1.3. El 2027 la industria de la palta facturará un total de USD 464'900,000

Objetivo a corto plazo OCP 1.4. EL 2024 con la industria de la palta se participará en el mercado de Japón, Singapur, Malasia y Corea del Sur, actualmente el grueso de la exportación se destina a los mercados de Estados Unidos y Europa.

Objetivo a corto plazo OCP 1.5. El 2021 se logrará habilitar 12 mil hectáreas adicionales para el cultivo de palta, el incremento anual será de 2,400 hectáreas

Objetivo a corto plazo OCP 1.6. El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Chíncha Alta - Chavín 70km y San Juan - Liscay 100km

Objetivo de largo plazo OLP2. El 2027 la industria de espárragos facturará US\$ 373'000,000.00. El año 2016 facturó US\$ 214'900,000.00.

Objetivo a corto plazo OCP 2.1. El 2021 la industria del espárrago facturará un total de USD 267'600,000.

Objetivo a corto plazo OCP 2.2. El 2024 la industria del espárrago facturará un total de USD 320'300,000

Objetivo a corto plazo OCP 2.3. El 2027 la industria del espárrago facturará un total de USD 373'000,000

Objetivo a corto plazo OCP 2.4. El 2024 con la industria del espárrago se participará en el mercado de Japón, Singapur, Malasia, Corea del sur y Europa, actualmente el grueso de la exportación se destina a los mercados de Estados Unidos.

Objetivo a corto plazo OCP 2.5. El 2021 se logrará habilitar 17 mil hectáreas adicionales para el cultivo de espárragos, el incremento anual será de 850 hectáreas

Objetivo a corto plazo OCP 2.6. El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Los Aquijes - Tingué 25km

Objetivo de largo plazo OLP3. El 2027 la industria de la uva facturará US\$ 1,100,000,000.00. El año 2016 facturó US\$ 283, 000,000.00.

Objetivo a corto plazo OCP 3.1. El 2021 la industria de la uva facturará un total de USD 523'000,000.

Objetivo a corto plazo OCP 3.2. El 2024 la industria de la uva facturará un total de USD 761'000,000.

Objetivo a corto plazo OCP 3.3. El 2027 la industria de la uva facturará un total de USD 1'000'000,000.

Objetivo a corto plazo OCP 3.4. El 2024 con la industria de la uva se participará en el mercado de Tailandia, Corea del Sur y Japón, actualmente el grueso de la exportación se destina a los mercados de Estados Unidos y Europa.

Objetivo a corto plazo OCP 3.5. El 2021 se logrará habilitar 20 mil hectáreas adicionales para el cultivo de uva, el incremento anual será de 2,300 hectáreas.

Objetivo a corto plazo OCP 3.6. El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para

construir el tramo asfaltado Los Aquijes - Pampa Huasi 25km.

Objetivo a corto plazo OCP 3.7. El 2021 se lograrán cultivar 5 mil hectáreas de nuevas variedades de uva.

Objetivo de largo plazo OLP4. En el año 2027 el turismo en Ica generará US\$ 603 millones. En 2016 se generó US\$ 227 millones.

Objetivo a corto plazo OCP 4.1. El 2021 la industria del turismo facturará un total de USD 200 millones.

Objetivo a corto plazo OCP 4.2. El 2024 la industria del turismo facturará un total de USD 400 millones.

Objetivo a corto plazo OCP 4.3. El 2027 la industria del turismo facturará un total de USD 603 millones.

Objetivo a corto plazo OCP 4.4. El 2023, 70 mil turistas visitaran las Líneas de Nazca. En el primer semestre del 2016 el número de visitantes extranjeros fue de 36 mil.

Objetivo a corto plazo OCP 4.5. El 2023, 700 mil turistas visitarán la Bahía de Paracas. En el 2016 el número de visitantes fue de 330 mil.

Objetivo a corto plazo OCP 4.6. El 2024, se contarán con 60 mil plazas-cama para atender a turistas. En el año 2016 se contó con 22 mil plazas-cama en hospedajes de la región.

Objetivo a corto plazo OCP 4.7. El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Ocucaje - La Yerba 65km.

Objetivo a corto plazo OCP 4.8. EL 2019 se ejecutarán obras para ampliar la capacidad del aeródromo María Reiche de Nasca y mejorar su infraestructura mediante modelos de inversión y concesiones privadas

Objetivo a corto plazo OCP 4.9. El 2019 se implementará un proceso de certificación obligatoria en seguridad para aeronaves que sobrevuelan las líneas de Nazca.

Objetivo de largo plazo OLP5. En el 2027 habrá 84,000 empleos adicionales formales. En el 2016 hubo 421,200 empleos.

Objetivo a corto plazo OCP 5.1. El 2021 la población económicamente activa ocupada será de 447,000 personas.

Objetivo a corto plazo OCP 5.2. El 2024 la población económicamente activa ocupada será de 473,000 personas.

Objetivo a corto plazo OCP 5.3. El 2027 la población económicamente activa ocupada será de 505,000 personas.

Objetivo a corto plazo OCP 5.4. El 2021 se reducirá la cantidad de enfermos de tuberculosis a 300, en 2016 fue de 900.

Objetivo a corto plazo OCP 5.5. El 2023 se reducirá tasa de desnutrición a 2%, en 2015 fue de 6.7%.

Objetivo a corto plazo OCP 5.6. El 2021 se capacitará a 10,000 trabajadores del sector agrícola entre obreros y personal técnico, en materia de mejores prácticas de utilización del recurso hídrico y eficiencia. Se capacitarán al menos 3,000 trabajadores anuales.

Objetivo a corto plazo OCP 5.7. El 2021 se creará 900 asociaciones de micro productores agrícolas, unificando su producción en tamaños mínimos de 100 hectáreas por asociación, alcanzando cuotas de exportación, ganando eficiencia para los cultivos y estabilidad laboral.

Objetivo a corto plazo OCP 5.8. El 2021 se implementará un plan de migración laboral estacional para la mano de obra agrícola de la región Ica, beneficiando a 700,000 trabajadores eventuales, en las provincias de Ica y Chincha.

Objetivo de largo plazo OLP6. En el 2027 ocuparemos el tercer puesto en el ranking regional del Índice de Competitividad. En 2016 no situamos en quinto puesto

Objetivo a corto plazo OCP 6.1. En el 2021 el ingreso laboral promedio por persona será de S/ 1,330.

Objetivo a corto plazo OCP 6.2. En el 2024 el ingreso laboral promedio por persona será de S/ 1,370.

Objetivo a corto plazo OCP 6.3. En el 2027 el ingreso laboral promedio por persona será de S/ 1,400.

Objetivo a corto plazo OCP 6.4. En el 2021, la población con problemas de salud será de 524,000 personas, reduciendo el índice de morbilidad al 63%

Objetivo a corto plazo OCP 6.5. En el 2021, la población con acceso a seguro de salud será de 610,000 personas, aumentando el índice de acceso al 73%

Objetivo a corto plazo OCP 6.6. En el 2021, se incrementará las horas promedio de provisión de agua por hogar a 18 horas al día. En el 2016 el promedio fue de 13 horas.

Objetivo a corto plazo OCP 6.7. En el 2021, se logrará ejecutar el presupuesto regional en un 73%. En el 2016 se ejecutó el 60%.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

7.2.1. Tangibles

Se requiere una inversión pública en maquinarias y materiales, para la modernización de la región, para adecuadas vías terrestres, infraestructura ferroviaria, puertos con gran capacidad, colegios y oficinas públicas para atender a mayor población. También es necesaria la inversión privada. Se hacen necesarios equipos e instrumentos de laboratorio para propiciar la investigación tanto docente como estudiantil en institutos tecnológicos y universidades.

7.2.2. Intangibles

Es necesario que desde el Gobierno Regional de Ica se profundice el manejo de la tecnología y la cultura organizacional con valores y enfoque al cliente que finalmente es la población. Con estas consideraciones, la reputación del gobernador y otras autoridades del

sector público mejorarán y se obtendrá el respaldo de la población que por el momento no se tiene.

7.2.3. Humanos

En toda organización se requiere de personal capacitado y con mentalidad abierta y adecuado trabajo en equipo. Los trabajadores son el activo más importante de cualquier empresa, por ello se hace necesario que las autoridades públicas, consultores, contratistas y otros stakeholders sean seleccionados bajo rigurosos y adecuados procesos, donde prime la exigencia en el trabajo y el servicio a los demás. Es tiempo de revalorar la imagen del trabajador público.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas determinan la orientación de las estrategias, alineadas a la visión de la región Ica, las cuales deben tener de base la ética y la responsabilidad social. Asimismo, las políticas planteadas para la región son las siguientes (ver Tabla 32):

Política P1. Promover la innovación, desarrollo y tecnología

Política P2. Promover la satisfacción de la necesidad del cliente interno y externo

Política P3. Fomentar la inversión en la región

Política P4. Promover el desarrollo social y la sostenibilidad empresarial

Política P5. Fomentar y reconocer constantemente la búsqueda de la mejora continua

Política P6. Fomentar el crecimiento profesional y empleabilidad

Política P7. Prevenir el impacto ambiental

Política P8. Promover la seguridad y salud en el trabajo

Política P9. Cumplir con los requisitos legales vigentes y otros requisitos

7.4. Estructura Organizacional del Gobierno Regional de Ica

Para implementar el presente Plan Estratégico de la región Ica al 2027, será necesario el liderazgo del presidente del Gobierno Regional y de un gerente de proyectos que valide

Tabla 32

Matriz de Políticas y Estrategias

Estrategias específicas\Políticas		Promover la innovación, desarrollo y tecnología	Promover la satisfacción de la necesidad del cliente interno y externo	Fomentar la inversión privada	Promover el desarrollo social y la sostenibilidad empresarial	Fomentar y reconocer constantemente la búsqueda de la mejora continua	Fomentar el crecimiento profesional y empleabilidad	Prevenir el impacto ambiental	Promover la seguridad y salud en el trabajo	Cumplir con los requisitos legales vigentes y otros requisitos
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
FO1	Desarrollo de producto, desarrollo de rutas vitivinícolas y su inclusión en paquetes de promoción turística (F1, F4, F6, O3, O6)		X	X	X		X		X	X
FO2	Penetración del mercado, atraer turistas de Estados Unidos y Europa interesados en el turismo cultural (F6, O4, O6)		X	X	X		X		X	X
FO3	Penetración del mercado europeo con productos naturales y saludables (F2, F4, F5, O1, O2, O3)	X	X	X	X		X	X	X	X
FO4	Desarrollo de mercados, exportar producción agrícola a nuevos destinos, como Asia (F2, F4, F5, O2, O4)	X	X	X	X		X	X	X	X
FO5	Penetración de mercados, adoptar nuevas variedades de cultivos más rentables en reemplazo de cultivos actuales de baja rentabilidad como el algodón (F1, F2, F4, F5, O2, O4, O5)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FO7	Integración horizontal mediante una aventura conjunta con la región Cuzco a fin de crear una ruta integral para el incremento del turismo (F4, O3)	X	X	X	X		X		X	X
FA1	Penetración de mercado, incrementar la participación de mercado japonés, donde existe alta demanda de uva, con variedades actuales como la Red Globe (F4, F5, A2, A4)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FA2	Desarrollo de productos, cambio a nuevos cultivos de uva y su posterior exportación a Europa y Estados Unidos (F1, F2, A2, A4, A6)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FA3	Desarrollo de mercado, ingresar al mercado asiático (Malasia y Singapur) y Medio Oriente con las variedades actuales de uva como la Red Globe (F1, F2, A2, A3)	X	X	X	X	X	X	X	X	X
FA4	Integración vertical hacia atrás mediante una alianza estratégica con la región Huancavelica y Ayacucho, para crear acuerdos que abastezcan a la región Ica de recursos hídricos a cambio de facilidades para la salida de productos de Huancavelica y Ayacucho por vías aéreas y marítimas (F2, F4, A1, A6)	X	X	X	X		X		X	X
FA5	Integración horizontal con la región Huancavelica y Ayacucho para crear clústeres de productos orgánicos, como la palta, maca, chía, entre otros para abastecer la demanda internacional, sin interrupciones por estacionalidad (F1, F2, F4, A1, A6)	X	X	X	X		X	X	X	X
FA6	Generar cultivos alternativos para diversificar la producción de la región (F2, A2, A3, A4, A6)	X	X	X	X	X	X		X	X

Nota. Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

constantemente los objetivos planteados, por lo cual se deberá asignar un jefe por cada objetivo a largo plazo para el seguimiento respectivo. En ese sentido cada jefe deberá ser autónomo en los recursos económicos y legales para asegurar el desarrollo de los objetivos.

Dentro de la estructura orgánica de la región Ica revisada en el Manual de Organización y Funciones (MOF), se observa numeroso personal administrativo como secretarías y especialistas administrativos (recepción y procesamiento de documentos) (ver Figura 27).

Por las funciones detalladas en el mencionado manual, ambos puestos podrían centralizarse en las secretarías, es decir, adicional a la gestión y coordinación de las agendas y actividades administrativas, podrían encargarse de canalizar la documentación entre las distintas unidades de la institución. Los asesores son parte importante de la planilla del Gobierno Regional, los cuales también duplican funciones en sus distintas instancias.

Se propone la creación de la Gerencia Regional de Gestión y Ejecución de Proyectos de Inversión, que se encargará de definir, evaluar, gestionar y ejecutar los proyectos de inversión pública y privada en beneficio de la región, de acuerdo con el presupuesto asignado por el gobierno regional. En el caso de las inversiones privadas, se priorizará la ejecución de proyectos en el marco de las Obras por Impuestos. Esta nueva área coordinará directamente con las nuevas oficinas de promoción tanto de Agroexportación como de Turismo, que también se propone crear en el presente plan, para priorizar fundamentalmente los proyectos relacionados con estas industrias.

Con relación al desarrollo de los funcionarios públicos, se propone que la Oficina de Creación del Potencial Humano dependa del Gobierno Central, ya que las políticas, lineamientos y valores deben estar alineados con las instituciones públicas. Asimismo, se debe promover la rotación de personal técnico calificado, que aporte ideas nuevas en diferentes entidades del Estado (ver Figura 28).

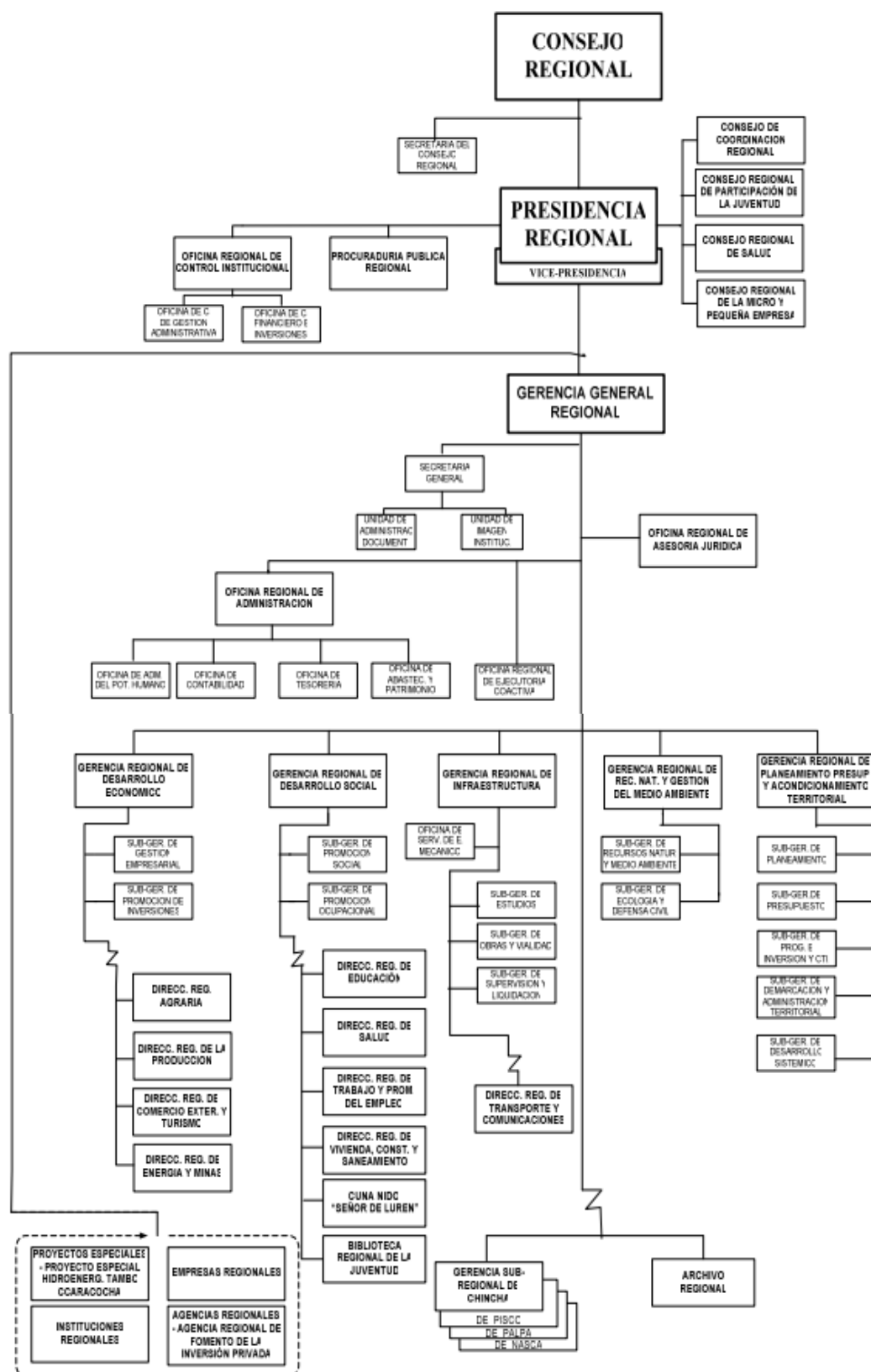


Figura 27. Organigrama de la Región Ica.

Tomado de “Organigrama funcional estructural,” por Gobierno Regional de Ica, 2005 (<http://www.regionica.gob.pe/pdf/organigrama-2005.pdf>).

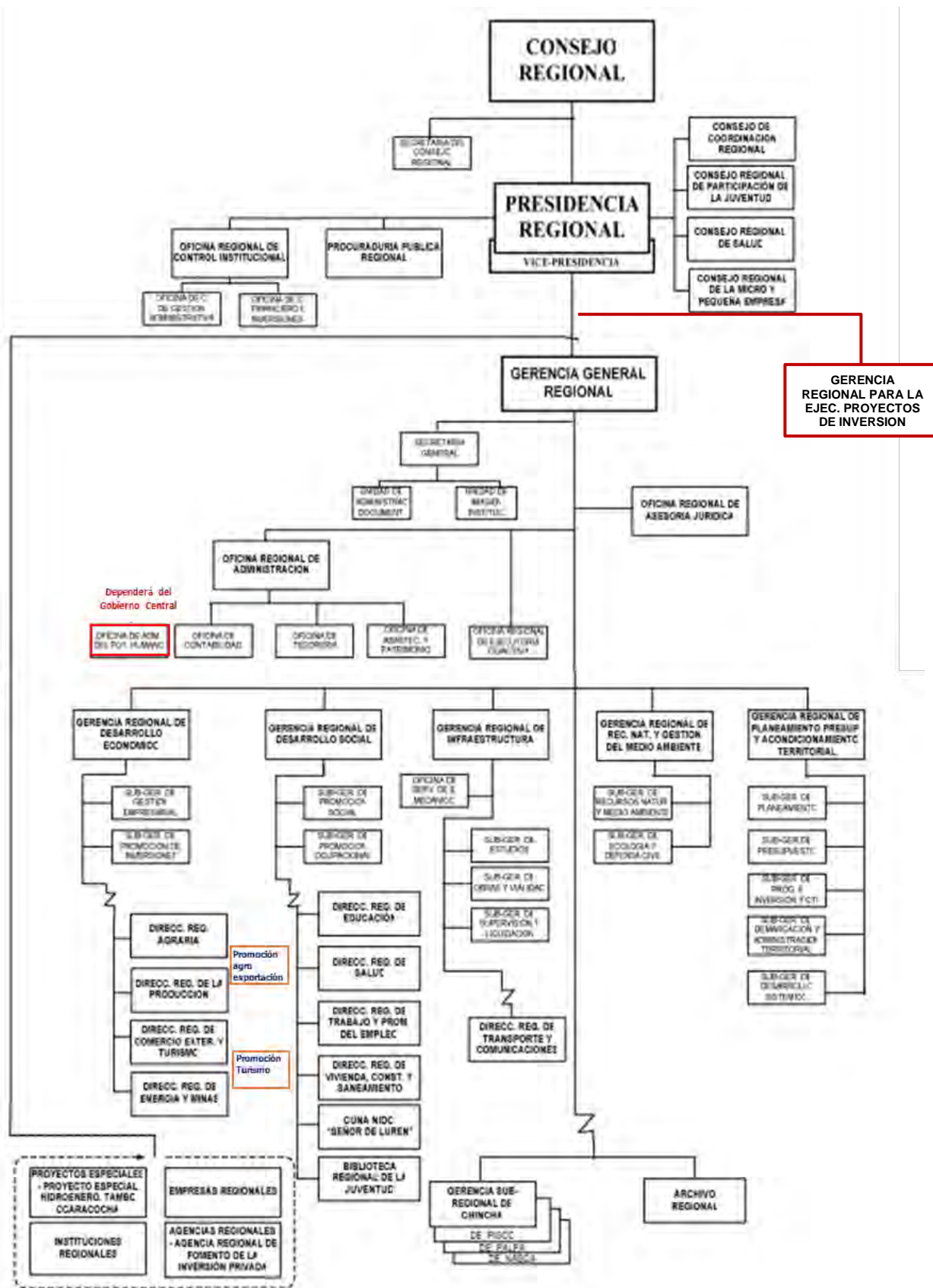


Figura 28. Organigrama Propuesto de la Región Ica.
Adaptado de “Organigrama funcional estructural,” por Gobierno Regional de Ica, 2005.
(<http://www.regionica.gob.pe/pdf/organigrama-2005.pdf>)

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las propuestas que se detallan a continuación están enfocadas en la sostenibilidad del medioambiente y la conservación de la ecología, en un marco de responsabilidad social en la región Ica: (a) Las empresas deberán implementar procesos productivos que incrementen la eficiencia del uso del recurso hídrico de la región, (b) las empresas deberán contar con certificaciones de calidad y proyección al medio ambiente. (c) el desarrollo urbano contemplará la creación de áreas verdes en la región Ica, (d) se fomentará el reciclaje mediante la educación y sensibilización de la población, y (e) se instalarán papeleras, puntos ecológicos y contenedores en los centros poblados con la finalidad de acopiar basura y separar los residuos reciclables.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es de vital importancia, dado que garantiza que las estrategias se cumplan, así como los objetivos a corto y largo plazo se cumplan de manera eficiente. En ese sentido se invertirá recursos financieros para captar personal altamente calificado y potenciar al personal que tengan las capacidades competentes para lograr el objetivo final. Asimismo, será importante la capacitación del personal a través de talleres y charlas motivacionales para incrementar la productividad en el desempeño de sus funciones.

7.7. Gestión del Cambio

Los cambios siempre se deben realizar por etapas, y con una adecuada anticipación y capacitación. Se debe anticipar cómo reaccionarán las personas y como se verán afectados los procesos, y se debe capacitar a las personas para que se comprenda por qué es importante el cambio y cómo se debe afrontar el mismo. Los cambios que requiere la región Ica generarán mayor bienestar y mejorarán la economía de la población, ya que afectan principalmente a nivel cultural la región con los principios y valores a aplicar; y también afectan la forma de hacer los negocios, ya que se debe buscar invertir en mayor tecnología y aplicar mayor

innovación, sacrificando rentabilidad actual, por sostenibilidad y riqueza en el largo plazo.

7.8. Conclusiones

Para la implementación de los objetivos de largo plazo se han evaluado todas las aristas necesarias que asegurarán su cumplimiento. Los objetivos de largo plazo se soportan en tres pilares fundamentales que están alineadas con la visión y misión de la región, con el crecimiento de las actividades agrícolas con calidad de exportación, actividades de comercio y desarrollo de productos y servicios turísticos de mayor nivel. Estos pilares impulsarán el crecimiento de la economía y mejorará la competitividad de la región. Para hacer realidad estos objetivos, los profesionales involucrados en la ejecución de este plan, deben recibir los recursos necesarios que los ayuden a poner en marcha las estrategias trazadas.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

Para llegar a ser una sociedad más próspera, la región Ica debe tomar diversas medidas entre ellas de capacitar a sus funcionarios sobre todo los que tienen poder de decisión a fin de que realicen una mejor gestión y distribución de los recursos financieros que reciben e invertirlo en educación y tecnología para hacerlos más competitivos no sólo a nivel nacional sino a nivel internacional. También fomentar el trabajo en equipo dentro de las entidades públicas del gobierno regional con la finalidad de incentivarlos en dar aportes que generen un valor agregado. Asimismo, es importante concientizar a la población del impacto positivo que genera en la economía el turismo educándolos en brindar una atención cálida que los inviten a regresar y publicitar gracias al *boca a boca* los atractivos que tiene la región.

8.1.2. Procesos

Las innovaciones deben ser parte inherente de los procesos dentro de las empresas, y esta filosofía debe ser aplicada tanto por empresas de gran tamaño como por mypes, también por las instituciones públicas involucradas. La calidad de los productos y el servicio deben ser factores que permitan obtener mayores ingresos mediante diferenciación. Otro punto fuerte dentro de las empresas es el servicio postventa. En el caso de los procesos operacionales y administrativos, se requiere de eficiencia y los resultados deben ser de calidad. Es de vital importancia que las empresas entiendan el contexto que toca enfrentar, las trabas burocráticas, la ausencia de vías de transporte adecuadas, la poca infraestructura, la escasa seguridad y el poco personal técnicamente capacitado, para poder tomar medidas que reduzcan los riesgos, como reprocesos y pérdidas económicas. También es imprescindible que la población, las empresas, las autoridades, proveedores que conforman el entorno de negocios entiendan que se requiere del uso eficiente del agua, evitando en lo posible

desperdicios que eleven los costos a los procesos.

8.1.3. Clientes

Ica presenta un crecimiento poblacional casi de nueve veces más comparado al promedio del crecimiento nacional y con una tendencia casi estable de población joven. Asimismo, la pobreza total y pobreza extrema en Ica tienen tendencia marcada a disminuir desde el 2003. Al 2014 la pobreza total y la pobreza extrema en Ica representan 5 veces y 43 veces menos comparado a los promedios nacionales, respectivamente. Cabe indicar que la población asegurada en el departamento de Ica se ha incrementado hasta 64% en el 2015. El aseguramiento es principalmente por EsSalud y que es superior al promedio nacional. En el departamento de Ica las tendencias de las causas de muerte del 1996 al 2013 muestran una tendencia casi estable en general para las grandes causas de muerte, con picos por causas externas y enfermedades transmisibles en el 2007 (MINSA, 2015). La región Ica cuenta con 41,984 empresas formales, de las cuales 40,313 son microempresas y 1,509 pequeñas empresas. Las principales actividades económicas de la región vienen siendo desarrolladas por empresas del rubro agrícola y turismo. Las empresas agrícolas se dedican principalmente a la agroexportación de productos como la uva, el espárrago y la palta. El 35% de las empresas formales en la región se dedican al rubro de servicios, entre las que se encuentran las agencias de turismo, hoteles, restaurantes entre otros (PRODUCE, 2016).

8.1.4. Financiera

Ingresar al mercado de Estados Unidos y Europa, logrando incrementar las exploraciones, principalmente de productos agrícolas como el Espárrago, Palta y Uva, las tendencias actuales indican una mayor preferencia por productos frescos en algunos países de Europa (EAE, 2016); para ello se deberá fomentar la inversión, logrando mejorar la calidad de la producción. El turismo debe ser fomentado, actualmente la región Ica no explota el potencial turístico de las Reserva de paracas, Las líneas de Nasca, Las dunas, entre otros. El

turismo se constituirá como un motor de crecimiento de Ica, con ello se incrementará el flujo de turistas, mejorando los ingresos de la región.

8.2. Balanced Scorecard

Se muestra en la Tabla 33 y Figura 29.

8.3. Conclusiones

Desde la perspectiva financiera, los objetivos de corto plazo están relacionados al fomento de la actividad productiva, la exportación, y el turismo. La producción se centrará en verduras frescas y frutos, a fin de exportar dichos productos a Europa y Estados Unidos. Para ello es necesario mejorar los procesos productivos y contar con mano de obra calificada. Esto se podrá conseguir una vez que se haya restituido la confianza entre la población, empresas y el sector público, a fin de fomentar la inversión; del mismo modo, se deberán eliminar las trabas burocráticas.

Desde la perspectiva del cliente, la cual busca satisfacer las necesidades de la población, se buscará formalizar las condiciones de trabajo de la mano con la disminución de la morbilidad con un proyecto de prevención en relación con la salud. Asimismo, se brindarán programa de capacitación en relación con las enfermedades más comunes. Con estas acciones se buscará generar mejores condiciones para la población y así puedan combatir los problemas de salud, estas acciones tienen el objetivo de aumentar la calidad de vida de la población.

Desde la perspectiva de procesos, se requiere de indicadores que contribuyan a tener un mayor control de estos, con la utilización de recursos de forma eficiente que requiere la región Ica. Esta región tiene entre sus principales actividades económicas la pesca, la minería y la agricultura, que son recursos escasos y limitados, por ello es pertinente que todos los participantes de la región busquen alternativas de uso sostenible de recursos mediante la inversión en tecnología y capacitación técnica. Las alianzas regionales tienen potencial, ya

Tabla 33

Balanced Scorecard (BSC)

Perspectiva	OCP	Objetivos a Corto Plazo	Indicador	Periodo	Variable
Financiero	OCP 1.1	El 2021 la industria de la palta facturará un total de USD 197'000,000	Valor FOB	Anual	N
	OCP 1.2	El 2024 la industria de la palta facturará un total de USD 331'000,000	Valor FOB	Anual	N
	OCP 1.3	El 2027 la industria de la palta facturará un total de USD 464'900,000	Valor FOB	Anual	N
	OCP 2.1	El 2021 la industria del esparrago facturará un total de USD 267'600,000	Valor FOB	Anual	N
	OCP 2.2	El 2024 la industria del esparrago facturará un total de USD 320'300,000	Valor FOB	Anual	N
	OCP 2.3	El 2027 la industria del esparrago facturará un total de USD 373'000,000	Valor FOB	Anual	N
	OCP 3.1	El 2021 la industria de la uva facturará un total de USD 523'000,000.	Valor FOB	Anual	N
	OCP 3.2	El 2024 la industria de la uva facturará un total de USD 761'000,000.	Valor FOB	Anual	N
	OCP 3.3	El 2027 la industria de la uva facturará un total de USD 1'000'000,000.	Valor FOB	Anual	N
	OCP 4.1	El 2021 la industria del turismo facturará un total de USD 200 millones	Valor FOB	Anual	N
	OCP 4.2	El 2024 la industria del turismo facturará un total de USD 400 millones	Valor FOB	Anual	N
	OCP 4.3	El 2027 la industria del turismo facturará un total de USD 603 millones	Valor FOB	Anual	N
	OCP 5.1	El 2021 la población económicamente activa ocupada será de 447,000 personas	Personas	Anual	N
	OCP 5.2	El 2024 la población económicamente activa ocupada será de 473,000 personas	Personas	Anual	N
	OCP 5.3	El 2027 la población económicamente activa ocupada será de 505,000 personas	Personas	Anual	N
	OCP 6.1	En el 2021 el ingreso laboral promedio por persona será de S/ 1,330.	Ingreso promedio por persona	Mensual	N
	OCP 6.2	En el 2024 el ingreso laboral promedio por persona será de S/ 1,370.	Ingreso promedio por persona	Mensual	N
	OCP 6.3	En el 2027 el ingreso laboral promedio por persona será de S/ 1,400.	Ingreso promedio por persona	Mensual	N
Cliente	OCP 1.4	EL 2024 con la industria de la palta se participará en el mercado de Japón, Singapur, Malasia y Corea del Sur, actualmente el grueso de la exportación se destina a los mercados de Estados Unidos y Europa.	Número de Países a los que se exporta más de 70mil toneladas	Anual	N
	OCP 2.4	EL 2024 con la industria del espárrago se participará en el mercado de Japón, Singapur, Malasia, Corea del sur y Europa, actualmente el grueso de la exportación se destina a los mercados de Estados Unidos.	Número de Países a los que se exporta más de 40mil toneladas	Anual	N
	OCP 3.4	EL 2024 con la industria de la uva se participará en el mercado de Tailandia, Corea del Sur y Japón, actualmente el grueso de la exportación se destina a los mercados de Estados Unidos y Europa	Número de Países a los que se exporta más de 40mil toneladas	Anual	N
	OCP 6.4	En el 2021, la población con problemas de salud será de 524,000 personas, reduciendo el índice de morbilidad al 63%	Personas	Anual	N
	OCP 6.5	En el 2021, la población con acceso a seguro de salud será de 610,000 personas, aumentando el índice de acceso al 73%	Personas	Anual	N
Proceso	OCP 6.6	En el 2021, se incrementará las horas promedio de provisión de agua por hogar a 18 horas al día. En el 2016 el promedio fue de 13 horas.	Horas promedio	Diario	N
	OCP 1.5	El 2021 se logrará habilitar 12 mil hectáreas adicionales para el cultivo de palta, el incremento anual será de 2,400 hectáreas	Hectáreas habilitadas para el cultivo	Anual	N
	OCP 1.6	El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Chinchá Alta - Chavín 70km y San Juan - Liscay 100km	Kilómetros asfaltados	Anual	N
	OCP 2.5	El 2021 se logrará habilitar 17 mil hectáreas adicionales para el cultivo de espárragos, el incremento anual será de 850 hectáreas	Hectáreas habilitadas para el cultivo	Anual	N
	OCP 2.6	El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Los Aquijes - Tingué 25km	Kilómetros asfaltados	Anual	N
	OCP 3.5	El 2021 se logrará habilitar 20 mil hectáreas adicionales para el cultivo de uva, el incremento anual será de 2,300 hectáreas	Hectáreas habilitadas para el cultivo	Anual	N
	OCP 3.6	El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Los Aquijes - Pampa Huasi 25km	Kilómetros asfaltados	Anual	N
	OCP 3.7	El 2021 se lograrán cultivar 5 mil hectáreas de nuevas variedades de uva	Hectáreas habilitadas para el cultivo	Anual	N
	OCP 4.4	El 2023, 70 mil turistas visitarán las Líneas de Nazca. En el primer semestre del 2016 el número de visitantes extranjeros fue de 36 mil.	Número de turistas recibidos en las Líneas de Nazca	Anual	N
	OCP 4.5	El 2023, 700 mil turistas visitarán la Bahía de Paracas. En el 2016 el número de visitantes fue de 330 mil	Número de turistas recibidos en Bahía de Paracas	Anual	N
	OCP 4.6	El 2024, se contarán con 60 mil plazas-cama para atender a turistas. En el año 2016 se contó con 22 mil plazas-cama en hospedajes de la región.	Número de plazas-camas en hospedajes	Anual	N
	OCP 4.7	El 2019 se ejecutarán inversiones públicas para construir el tramo asfaltado Ocucaje - La Yerba 65km	Kilómetros asfaltados	Anual	N
	OCP 4.8	EL 2019 se ejecutarán obras para ampliar la capacidad del aeródromo María Reiche de Nasca y mejorar su infraestructura mediante modelos de inversión y concesiones privadas	Capacidad de vuelos	Anual	N
	OCP 4.9	El 2019 se implementará un proceso de certificación obligatoria en seguridad para aeronaves que sobrevuelan las líneas de Nazca.	Número de unidades certificadas	Anual	N
	OCP 5.7	El 2021 se creará 900 asociaciones de micro productores agrícolas, unificando su producción en tamaños mínimos de 100 hectáreas por asociación, alcanzando cuotas de exportación, ganando eficiencia para los cultivos y estabilidad laboral	Numero de asociaciones con más de 100 ha	Anual	N
	OCP 5.8	El 2021 se implementará un plan de migración laboral estacional para la mano de obra agrícola de la región Ica, beneficiando a 700,000 trabajadores eventuales, en las provincias de Ica y Chíncha	Número de trabajadores incluidos en el programa	Anual	N
	OCP 6.7	En el 2021, se logrará ejecutar el presupuesto regional en un 73%. En el 2016 se ejecutó el 60%.	% ejecución	Anual	%
Aprendizaje	OCP 5.4	El 2021 se reducirá la cantidad de enfermos de tuberculosis a 300, en 2016 fue de 900	Número de enfermos de tuberculosis	Anual	N
	OCP 5.5	El 2023 se reducirá tasa de desnutrición a 2%, en 2015 fue de 6.7%	%Niños < 5 años con desnutrición crónica	Anual	%
	OCP 5.6	El 2021 se capacitará a 10,000 trabajadores del sector agrícola entre obreros y personal técnico, en materia de mejores prácticas de utilización del recurso hídrico y eficiencia. Se capacitarán al menos 3,000 trabajadores anuales	Número de trabajadores capacitados	Anual	N

Nota. Adaptado de “La Revisión Estratégica”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015

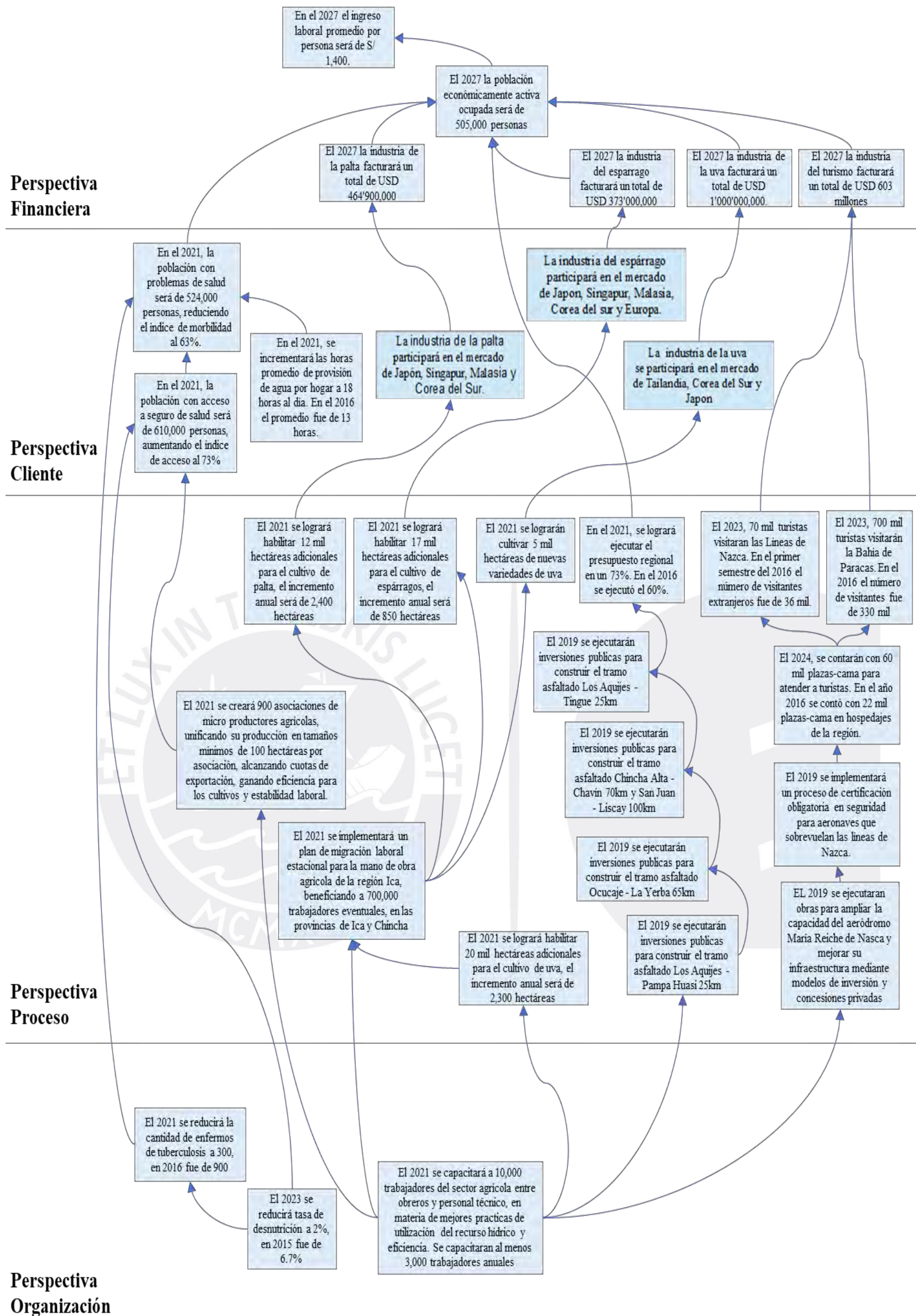


Figura 29. Mapa estratégico de la región de Ica.

Adaptado de "La Revisión Estratégica", por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

que permiten la consolidación de inversiones con un fin similar y permiten mejorar costos por mayores volúmenes de compra. Los institutos y capacitadores pueden impulsar el intercambio de conocimientos y contribuir con la mejora de procesos.

Referente a la perspectiva del aprendizaje interno, este un factor importante dentro de las perspectivas de control ya que fomenta el desarrollo de la población de la región Ica no sólo través de capacitaciones que son otorgadas por el gobierno regional a sus funcionarios sino también a través de charlas, eventos y desarrollo de actividades deportivas y artísticas. Asimismo, establecer lineamientos que permitan impulsar una cultura de valores al interno de la organización y la sociedad en general.



Capítulo IX: Competitividad de la Región Ica

9.1. Análisis Competitivo de la Región Ica

D'Alessio (2015) indicó que la Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (1992) explicó el concepto de competitividad como producir productos que puedan enfrentar la competencia, generando a su vez riqueza a la población. En el contexto de las naciones, es el aprovechamiento de los propios recursos que posee el país. Por otro lado, tal como lo precisó Porter (2006), el mayor beneficio, es decir riqueza, se obtiene de dos formas: (a) Ofreciendo lo mismo que los competidores, pero a costos inferiores, o (b) entregando al cliente mayor valor que los competidores al mismo costo que estos. Para un mejor conocimiento de los factores que afectan la competitividad de la región, se emplea el diamante de la competitividad (D'Alessio, 2015), que considera (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad entre empresas, (c) condiciones de la demanda y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. La región Ica se encuentra ubicada en la zona suroccidental del país, y es una región costera que colinda con el Océano Pacífico. La región cuenta con un territorio de 21, 238 km², que representa el 1.7% del total del territorio peruano (Gobierno Regional de Ica, 2016). Asimismo, colinda en el norte con la región Lima, al este con Huancavelica y Ayacucho, y al sur con la región de Arequipa. La región Ica consta de cinco provincias que son Ica, Chincha, Pisco, Nasca y Palpa. En cuanto a los distritos, en total la región cuenta con 43 distritos, de los cuales 14 corresponde a la provincia de Ica, 11 a Chincha, 8 a Pisco, 5 a Nasca y 5 a Palpa. La población de la región Ica representa aproximadamente el 2.5% de la población total peruana (Gobierno Regional de Ica, 2016). En cuanto al clima de la región, es árido y seco con un rango de temperaturas que van desde los 18 °C hasta 27 °C.

Si bien en la región destaca en agricultura, minería y pesca como principales motores

de la economía iqueña, de estos sectores se obtienen materias primas básicas que se comercializan guiados por precios de mercado internacionales. Otro sector con notable crecimiento es la construcción que es representativo del progreso económico que tiene la región. Existen sectores que no están generando riqueza pero que tienen mucho potencial a futuro para desarrollar la economía, como son el turismo, el comercio y la educación secundaria y técnica. La cercanía con Lima no es aprovechada para obtener mayores conocimientos especializados, ni tampoco para la adquisición de tecnología que haga eficiente los procesos y/o genere mayor valor para el cliente (Gobierno Regional de Ica, 2017a).

Estrategia, estructura y rivalidad empresarial. Se requieren de centros de enseñanza especializada y que permitan la ejecución de ideas mediante la asesoría técnica y la innovación. Estos centros deben ser de fácil acceso, para que los jóvenes y empresarios opten por tener mejores conocimientos y desarrollen productos diferenciados con valor agregado que se puedan comercializar a mejores precios y sean reconocidos por el cliente por su calidad. Esta estrategia puede apoyar el desarrollo de sectores como agricultura, pesca, textil, turismo, orfebrería, entre otros que requieren de mayor promoción para generar más riqueza.

Otro factor relevante y muy relacionado a lo mencionado anteriormente, es que la educación secundaria en Ica debe ser más rigurosa, exigente y de nivel. La región cuenta con adecuado acceso a servicios públicos, infraestructura superior frente a otras regiones y vías de acceso a estos colegios, pero se deben generar incentivos para que los estudiantes completen sus estudios a tiempo y se haga un esfuerzo por aprender. Se deben mejorar los accesos y vías interregionales para que capacitadores y profesores de nivel se puedan trasladar de otras regiones a Ica, para capacitar sin pérdidas de tiempo ni costos elevados.

Se hace necesaria mayor eficiencia en el uso de recursos y la ejecución del presupuesto por parte de las instituciones públicas. La región Ica es una de las regiones con

menores niveles de confianza de la población en los servidores del Estado. La productividad y el uso de recursos se pueden mejorar con la capacitación técnica y el acceso a más información, pero para garantizar el bienestar de la población es necesario priorizar que los recursos que tiene el Estado sean usados de forma transparente, eficaz y eficiente. Es necesario que se apertura un área de Eficiencia y Mejora de Procesos en el Gobierno Regional o de forma independiente para todas las instituciones del Estado, que haga las indagaciones respectivas en todos los niveles de Gobierno Regional y detecte errores que estén afectando el nivel del servicio a la población, fugas de dinero y/o sobrecostos; se diferenciaría de las auditorías por ser proactivas y preventivas.

El personal debe estar motivado y en el aparato estatal hay muy poca preocupación por las personas, y finalmente esto se refleja en la corrupción y en la despreocupación de los servidores públicos. Se debe pagar más a las personas que lo merecen, es necesario introducir indicadores más rigurosos y premios que realmente incentiven a la obtención de metas y objetivos. Lo antes expuesto, son acciones relevantes enmarcadas dentro de la estrategia de diferenciación que debe impulsar la región, para proporcionar mayor valor a sus clientes.

Condiciones de la demanda. De acuerdo con SIICEX (2017c), la región de Ica exporta principalmente a Estados Unidos con \$ 809 MM, seguido de China con \$ 561 MM y Brasil con \$ 212 MM. La principal empresa exportadora en Ica es PLUSPETROL, y el principal producto exportado la gasolina, seguido del estaño, el hierro y las uvas frescas. En maderas y papeles, en el mes de enero del 2017, Ica representó un total del 4% de las exportaciones totales del país. En el mismo mes, la región de Ica representó el 5% el total de exportaciones de pesca no tradicional del Perú y en cuanto al sector siderometalúrgico la región representó el 15% del total de exportaciones. La demanda a su vez se puede impulsar con mejor infraestructura, mayores vías de acceso a provincias y localidades de la región y conexiones con otras regiones, ya que con estas medidas se reducen los costos e incentiva por

ello el comercio. Se requiere una estrategia de sostenibilidad y de pensar a futuro, de prevención ante desastres y adecuada gestión de riesgos, es tarea de la Municipalidad y del Gobierno Regional ejecutar planes de acción al respecto para evitar impactos fuertes en la economía de la región por acontecimientos naturales.

Sectores relacionados y de apoyo. Se hace pertinente la asociatividad entre regiones y provincias, para generar mayor desarrollo aprovechando potencialidades de cada una. Por otro lado, las asociaciones también son necesarias entre empresarios por ejemplo agricultores que no son eficientes en riegos y que puedan obtener mejores precios por volúmenes de compra y mayor poder de negociación sobre proveedores. Esto en aras de buscar eficiencia y diferenciarse. Actualmente la región produce, comercializa y exporta principalmente materia prima, y esto se ve empujado por la poca preparación de los trabajadores y empresarios. Existen escasos institutos de nivel en la región y los alumnos de secundaria de la región en su mayoría no comprenden lo que estudian. Es necesaria una estrategia público-privada para reimpulsar la educación con adecuada infraestructura, conocimientos especializados y especialmente deben ser de fácil acceso.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Región Ica

Dentro de las ventajas de la región Ica frente a los competidores, Ica cuenta con las condiciones para lograr que la población tenga mayor bienestar que cualquier otra región del país, y esto se demuestra claramente en los indicadores que se evaluaron en el presente trabajo, el Índice de Competitividad Regional 2017 y el Índice de Progreso Social Regional 2016. El Índice de Progreso Social Regional 2016 se precisa que la calificación de la región Ica es superior a de la región La Libertad, que es un competidor directo en algunos rubros, en todos los factores de evaluación excepto en acceso a la educación superior, y salud y bienestar. Asimismo, los resultados con respecto a la región Arequipa son ligeramente superiores, lo cual demuestra que Ica presenta buenas calificaciones en la mayoría de los

rubros calificados Sobre este mismo indicador, se puede identificar que Ica tiene como principales fortalezas el fácil acceso a la vivienda, acceso al conocimiento básico y adecuados servicios públicos que se ofrece a la población. En el Índice de Progreso Social Regional 2016 se confirma las buenas calificaciones de la región en comparación con sus pares, y en el índice general se ubica en el puesto cuatro de 24 regiones. Asimismo, de acuerdo con el INEI (2017f), la región Ica se ubica en el tercer puesto en ingresos per-cápita del año 2016 entre las 24 regiones, lo que es un resultado destacable, si se considera que Ica reciben menos per-cápita que Tumbes y Tacna que generan menor Producto Bruto Interno.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Región Ica

Los clústeres que funcionan en la región Ica son principalmente agroalimentarios, entre ellos se tiene: (a) hortofrutícola de la costa, (b) Pisco y Vino, (c) conservas y congelados de hortalizas (D'Avila, 2013).

Hortofrutícola. Entre los productos de este clúster se destacan los espárragos, uva, cítricos y palta. Este clúster no es exclusivo de la región Ica, la concentración geográfica abarca las regiones de Ica, Lima, La libertad, Piura, Lambayeque, Arequipa y Ancash; en estas regiones se encuentran empresas que operan en la producción, procesamiento, distribución y comercialización.

Pisco y Vino. Este clúster es específico de la región Ica. Se identifican productores primarios, bodegas, industria de botellas, tanques, etiquetas y proveedores de maquinaria especializada. Las empresas están especializadas en la producción, comercialización y distribución; participan en el mercado internacional con el Pisco y con el vino para en el mercado local principalmente.

Conservas y congelados de hortalizas. Existen pequeños productores artesanales y grandes productores con amplia capacidad productiva que participan en el mercado nacional e internacional. No existen industrias auxiliares. Las empresas producen, procesan y

comercializan conservas y congelados de espárrago, alcachofa y pimiento del piquillo.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Diagnóstico del clúster de logística en el Perú. El Perú cuenta con el clúster de logística en la provincia constitucional del Callao. Asimismo, la logística en el Perú se desarrolla principalmente en la provincia constitucional del Callao (D'ávila, 2013).

Propuesta de un clúster de logística en la región Ica. Estará integrado por todas las empresas que se dedican a los agroalimentarios, entre ellos se tiene: (a) hortofrutícola de la costa, (b) Pisco y Vino, (c) conservas y congelados de hortalizas dentro de la operación logística tanto para la importación o la exportación.

Cadena de Valor. La cadena de valor de logística en la región Ica permitirá generar valor a partir del desarrollo de la operación logística para el transporte de mercancías por vía marítima y aérea, y el transporte de mercaderías por vía terrestre o aérea.

Ventajas competitivas. Las ventajas competitivas de un clúster en la región Ica son: (a) su ubicación geográfica y estratégica, como un lugar clave para el tránsito de mercancías y de conexión con los diversos países de la región sólo después del Callao (b) La región Ica tiene sectores de gran potencial exportador, si se suma a este las potencialidades exportadoras de las demás regiones del país que se conectan con Ica a través de la transoceánica Sur (D'ávila, 2013).

9.5. Conclusiones

El clúster hortofrutícola está integrado por las diversas empresas que operan en la producción, procesamiento, distribución y exportación. Las empresas participantes de este clúster exportan sus productos al mercado de Estados Unidos, Reino Unido y Países Bajos principalmente. Dentro de la cadena de valor los eslabones principales son los productores y acopiadores encargados de la exportación de los productos. El fomento de esta actividad, así como el desarrollo de los pequeños comercializadores será necesario para garantizar la

sostenibilidad de esta actividad. El clúster de Pisco y Vino es específico de la región Ica, esta actividad es tradicional de la región. El Perú actualmente cuenta con la denominación de origen del Pisco, la calidad de este producto es conocida por el público. Esta actividad debe potenciarse de modo que se explote el potencial de esta industria en el mercado internacional.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La matriz del Plan Estratégico Integral toma en cuenta los intereses organizacionales, los objetivos de largo plazo, los principios cardinales y los valores, todos ellos amparados en base a la visión (ver Tabla 34).

10.2. Conclusiones Finales

1. El desarrollo de la actividad económica de la región Ica se sustentará de la actividad agrícola y turismo, esto podrá conseguirse al mejorar las capacidades productivas de las empresas de la región e incentivando la inversión privada. La utilización del recurso hídrico ha sido un tema de discusión durante años, actualmente se tiene un acuerdo con la región Huancavelica para asegurar el abastecimiento del agua a través de un canon; sin embargo, aún es necesario consolidar acuerdos con la región Ayacucho, considerándola como un socio estratégico.
2. La región Ica cuenta potencial turístico, agrario y exportador, sin embargo, dicho potencial aún no se viene explotando a plena capacidad. Los objetivos en los próximos años se centran en aprovechar las capacidades agroindustriales para desarrollar nuevos mercados y productos, el potenciamiento de la actividad turística dando un mayor valor agregado a fin de incrementar el flujo de turistas que vienen del exterior y también los nacionales y finalmente potenciar la producción y desarrollar las capacidades del capital humano, a fin de contar con empresas de alta productividad y calidad y una mano de obra calificada.
3. Los objetivos de largo plazo se basan en dos pilares fundamentales, alineados con la visión y misión. Estos son el crecimiento de las actividades agrícolas con calidad de exportación, y el desarrollo del turismo. Para ello es necesario conseguir los recursos apropiados para poner en marcha las estrategias.

4. Los objetivos de corto plazo serán necesarios para asegurar los objetivos de largo plazo y conseguir la visión de futuro deseada. Estos objetivos deberán ser alcanzados a través de las perspectivas financiera, cliente, aprendizaje y procesos.
5. En la región Ica se ha identificado tres clústeres principales (a) clúster hortofrutícola, (b) Clúster de Pisco y Vino y (c) Conservas y congelados de hortalizas. Los productos hortofrutícolas son de exportación y viajan principalmente a mercados de Estados Unidos, Países bajos y Reino Unido. Respecto al Pisco y Vino, el Perú cuenta con la denominación de origen del Pisco, esta debe ser adecuadamente explotada para posicionarnos en el mercado. Finalmente, se debe considerar el clúster logístico, esto debido a que Ica se encuentra en una posición estratégica, clave para la conexión con diversos destinos en el país.

10.3. Recomendaciones Finales

1. El plan estratégico propuesto debe ser implementado por el Gobierno Regional, de manera inmediata de modo que las actividades agroindustriales y turismo sean motores de crecimiento para la región.
2. Se debe promover y favorecer la asociatividad entre empresarios, agricultores y otros gestores de actividades primarias, ya que con ello obtienen mayor riqueza al ofrecer productos con valor agregado.
3. El crecimiento poblacional y desarrollo económico de las provincias de Ica, debe ir acompañado con mejor infraestructura, se requieren vías para la movilidad rápida y segura. Es necesario que se construyan más vías interregionales, interprovinciales y que se impulsen el puerto y el aeropuerto internacional. Toda esta infraestructura no sólo apoya la logística de las empresas, sino contribuye con el comercio, la educación y el sector transporte; es decir, impulsa el desarrollo económico.

4. Es necesaria la implementación de centros de enseñanza especializados, de bajo coste y acceso fácil, a fin de que trabajadores y personal técnico puedan acceder a capacitaciones. Es necesario promover la innovación desde el colegio con los niños. Asimismo, se requieren de institutos especializados en sectores primarios donde Ica tiene potencial, entre otros la agricultura, el turismo, la gastronomía y acuicultura. Esto con el fin de que se apliquen mejores técnicas de producción y se priorice el uso de la tecnología, para conseguir productos más sofisticados.

10.4. Futuro de la región Ica

Los objetivos propuestos son el resultado de una evaluación, conocimiento e intuición para escoger las estrategias más adecuadas que llevarán al cumplimiento de la visión planteada y, por ende, al desarrollo de región Ica. Estos objetivos se llevarán a cabo través de sus tres pilares estratégicos: (a) crecimiento de las actividades agrícolas de la industria del espárrago, palta y uva, (b) desarrollar productos y servicios turísticos de mayor nivel.

De los análisis de las matrices se desprende que la región Ica seguirá creciendo en el sector de la agroindustria debido a que tiene a su favor las condiciones de suelo y clima, y experiencia ganada en estos años de desarrollo del sector. En el 2027, Ica ha solucionado su problema hídrico debido a la mejora en la comunicación entre los diferentes actores del proceso y al desarrollo de proyectos hídricos de gran envergadura con tecnología de punta que soporten el incremento de la producción de nuevos productos agrícolas.

El aprovechamiento del sector turismo con grandes inversiones extranjeras producidas a lo largo de estos 10 años y con una publicidad y promoción elaborada por expertos especializados lo cual ha generado un crecimiento exponencialmente en el sector que ha traído consigo, generación de empleo que a su vez es el motor para la prosperidad de la región, todo ello impulsado por las redes viales y las mejoras en la infraestructura de puestos, aeropuertos y aeródromo.

Todos estos logros han venido acompañados con logros en temas sociales como son la disminución de la desnutrición y tuberculosis, hacen que la región logre sus objetivos planteados lo que se reflejará en el bienestar de la población, permitiendo que las personas trabajen sin obstáculos.



Tabla 34

Plan Estratégico Integral

Misión

<

Nota. Adaptado de “Plan Estratégico Integral y Futuro de la Organización”, por D'Alessio, F. (2015). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. Lima: Pearson, 2015.

Referencias

- Acuerdo Nacional (2014). *Vista Panorámica de objetivos y políticas de Estado, para establecer relaciones y definir palancas*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/vista_panoramica.pdf
- Acuerdos Comerciales del Perú (2017). *¿Qué acuerdos comerciales tenemos?* Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1
- Agrobanco (2007). *Área del Desarrollo: Cultivo del Espárragos*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/2_cultivo_del_esparrago.pdf
- Agrobanco. *Cultivo de esparrago*. Recuperado de http://www.agrobanco.com.pe/pdfs/publicacionagroinforma/2_cultivo_del_esparrago.pdf
- Agrodata Perú (2017, octubre). *Palta peruana se convierte en producto estrella en China*. Recuperado de <https://www.agrodataperu.com/2017/10/aguacate-paltas-peru-producto-estrella-china.html>
- Alarcón, A. (2013). *Plan de reducción de la tuberculosis en el Perú. Seminario Internacional: Soluciones de corto y mediano plazo para sistemas universales de salud*. Recuperado de <http://www.parsalud.gob.pe/phocadownload/plan/plan111.pdf>
- Arellano, R. (2017). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>
- Asoex. (2017). *Con un incremento de 4% termina temporada de exportaciones de uvas de mesa chilenas*. Recuperado de <http://asoex.cl/component/content/article/25-noticias/367-con-un-incremento-de-4-termina-temporada-de-exportaciones-de-uvas-de-mesa-chilenas.html>
- Aumenta la producción de espárrago en México (II) (2018). *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Aumenta-la-produccion-de-esparrago-en->

- Autoridad Nacional del Agua (2017). Ica y Huancavelica retoman mesa de diálogo en beneficio de una adecuada gestión de los recursos hídricos. Recuperado de <http://portal.ana.gob.pe/noticia/ica-y-huancavelica-retoman-mesa-de-dialogo-en-beneficio-de-una-adecuada-gestion-de-los>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Informe Económico y Social Región Ica*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2010/Ica/Informe-Economico-Social/IES-Ica.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Caracterización Del Departamento De Ica*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/ica-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <http://www.BCRP.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2016.html>
- Banco Mundial (2017). *Gasto Público en Educación*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SE.XPD.TOTL.GD.ZS?contextual=region&end=2015&locations=PE&start=2015&view=bar>
- Bernex, N., & Urquiza, P. (2013). *Diseño Científico, Legal y Financiero del Instituto Científico del Agua – Ica*. Recuperado de <http://www.cinda.cl/wp-content/uploads/2013/12/09.-Ficha-t%C3%A9cnica-del-Proyecto-ICA.pdf>
- Biomagnet (2017, julio). *Sistema de reestructuración de agua*. Redagícola. Recuperado de <http://www.redagricola.com.pe/assets/uploads/2017/07/raiperu40.pdf>
- Central Intelligence Agency (CIA) (2017). *The world factbook*. Recuperado de

- <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). El Perú hacia el 2021.
- CENTRUM Católica (2016). *Índice de Progreso Social Regional 2016*. Recuperado de <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/indice-de-progreso-social-regional-peru-2016/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2016). *Ranking de puertos. Los Top 20 en América Latina y el Caribe en 2016*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/infografias/ranking-puertos-top-20-america-latina-caribe-2016>
- Chile se constituye como el principal importador de pisco peruano de la región. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-se-constituye-como-el-principal-importador-de-pisco-peruano-de-la-region>
- Cienciactiva (2017). *Proyectos de innovación científica que mejoraran la agricultura de la región Ica*. Recuperado de <http://www.cienciactiva.gob.pe/cienciactiva-informa/proyectos-de-innovacion-cientifica-que-mejoraran-la-agricultura-de-la-region-ica>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2015). *Perfil del Turista Extranjero*. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (2017). *Ruedas de Negocios*. Recuperado de <http://ruedasnegocios.promperu.gob.pe/>
- CONCYTEC (2015). CONCYTEC promueve participación de la región Ica en iniciativas de ciencia, tecnología e innovación. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/285-concytec-promueve-participacion-de-la-region-ica-en-iniciativas-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion>
- Contraloría General de la República (2014). Estudio del proceso descentralización en el

Perú. Recuperado

de <http://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Gobernabilidad%20democr%C3%A1tica/pe.Estudio%20proceso%20de%20descentralizacion.pdf>

Contraloría General de la Republica (2017). Nota de Prensa N°129 – 2017 – CG/COM.

Recuperado de http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/afb1c525-746e-4c6f-8c33-290d224bfc61/NP_129_2017.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=afb1c525-746e-4c6f-8c33-290d224bfc61

http://www.contraloria.gob.pe/wps/wcm/connect/afb1c525-746e-4c6f-8c33-290d224bfc61/NP_129_2017.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=afb1c525-746e-4c6f-8c33-290d224bfc61

D'ávila J. (2013). Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú. Recuperado

de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson, 2015.

Defensoría del Pueblo. (2017). Reporte de Conflictos Sociales N° 165. Recuperado

de <https://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3#r>

Diario Gestión (2015). Minagri y Gobierno regional de Ica conforman alianza para asegurar abastecimiento de agua. Recuperado de [minagri-gobierno-regional-ica-conforman-alianza-asegurar-abastecimiento-agua-75742](http://www.gestion.pe/minagri-gobierno-regional-ica-conforman-alianza-asegurar-abastecimiento-agua-75742)

Baile con ballenas en Tumbes. (2016, agosto). *El Peruano*. Recuperado de

<http://www.elperuano.pe/noticia-baile-ballenas-44969.aspx>

Escuela de Administración de Empresas [EAE] (2016). El gasto en Alimentos Básicos.

Recuperado de <http://www.agro-alimentarias.coop/ficheros/doc/05001.pdf>

Estudio de palta en el Perú y el Mundo 2008. Recuperado de

http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf

Exportación peruana de uva crecería 26% en la campaña 2017/2018 (2017). *Agraria.pe*.

Recuperado de

<http://agraria.pe/noticias/exportacion-peruana-de-uva-creceria-26-en-la-campana-2017201-15237>

Exportaciones de uva de mesa caen un 10% debido a El Niño Costero (2017). *Gestión*.

Recuperado <https://gestion.pe/economia/exportaciones-uva-mesa-caen-10-debido-nino-costero-149034>

FAO (2014). Conservación de suelos y aguas en América Latina y el Caribe. Recuperado de

<http://www.fao.org/americas/perspectivas/suelo-agua/es/>

Foro Económico Mundial (2017). Índice Global de Competitividad 2016.-2017. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Gobierno Regional de Ica (2005). *Organigrama funcional estructural*. Recuperado de

<http://www.regionica.gob.pe/pdf/organigrama-2005.pdf>

Gobierno Regional de Ica (2007). *Análisis del medioambiente, riegos o amenazas*.

Recuperado de

<http://www.regionica.gob.pe/pdf/pp/2008/GERENCIA%20DE%20RECURSOS%20NATURALES%20GRRNGMA-%20-%20Diagnostico%20Natural%20y%20Ambiental%20Regional%20Ica%20-%202007.pdf>

Gobierno Regional de Ica (2007). Diagnóstico de la Región Ica. Recuperado de

<http://www.regionica.gob.pe/pdf/grppat/2008/DIAGNOSTICO%20REGION%20ICA%200FEBRERO%202008.pdf>

Gobierno Regional de Ica (2008). Plan Estratégico Región Ica. Recuperado de

[http://www.regionica.gob.pe/pdf/grppat/2008/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20REGION%20ICA%202007-2011%20\(FEBRERO%202008\).pdf](http://www.regionica.gob.pe/pdf/grppat/2008/PLAN%20DE%20DESARROLLO%20REGION%20ICA%202007-2011%20(FEBRERO%202008).pdf)

Gobierno Regional de Ica (2010). *Dirección Regional de la Salud de Ica. Logros de la*

Gestión Enero – Diciembre 2009. Recuperado de

<http://www.regionica.gob.pe/pdf/audiencia%20publica/ACCIONES%20Y%20LOGROS%20%202009%20-%20SALUD.pdf>

Gobierno regional de Ica (2014). *Primer plan de competitividad Regional Ica 2014 – 2021*.

Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/2014/plan_de_competitividad_2014_2021.pdf

Gobierno Regional de Ica (2016). Memoria Anual 2016. Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/pdf/transparencia_2017/resoluciones/rer/rer_205.pdf

Gobierno Regional de Ica (2017a). Estadísticas económicas y sociales de la región Ica.

Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/2017/indicadores_economicos/julio/estadisticas_economicas_sociales_julio.pdf

Gobierno Regional de Ica (2017b). *Plan de Movilización de la Región Ica 2014-2015*.

Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/pdf/transparencia_2014/planes/plan_movilizacion_2014_2015.pdf

Gobierno Regional de Ica (2017c). *Remuneraciones*. Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=758&Itemid=339

Gobierno Regional de Ica (2017d). *Gobierno Regional de Ica realiza con éxito la I Feria de Innovación y Competitividad Empresarial - INNOCOM ICA 2017*. Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=4486:gobierno-regional-de-ica-realiza-con-exito-la-i-feria-de-innovacion-y-competitividad-empresarial-innocom-ica-2017&catid=10&Itemid=35

Gobierno Regional de Ica (2017f). Marco legal. Recuperado de

http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=511

&Itemid=65

Gobierno Regional de Ica, (2006). Plan regional de desarrollo portuario. Recuperado de <http://www.regionica.gob.pe/pdf/grde/desarrollo%20portuario/plan%20regional%20de%20dslllo%20portuario.pdf>

Gobierno Regional de Ica. (2017e). *La Mejor Feria Tecnoagro 2017 está en Ica*. Recuperado de http://www.regionica.gob.pe/web/index.php?option=com_content&view=article&id=5095:la-mayor-feria-tecnoagro-2017-sera-en-ica&catid=10:noticiero&Itemid=35

Herrera, M. (23 de octubre del 2014). Pistas rotas causan malestar en Pisco. *El correo*. Recuperado de <https://diariocorreio.pe/ciudad/pistas-rotas-causan-malestar-en-pisco-307828/>

Huber, L., & Narvarte, L. (2008). *El Estado en Emergencia Ica 2007*. Recuperado de <http://bvpad.indec.gov.pe/doc/pdf/esp/doc2318/doc2318-contenido.pdf>

Ica Sumario Regional (2016). Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ica.pdf

Institucional de Estadísticas- Chile (INE) (2015). *Boletín de Exportaciones enero-marzo 2015*. Recuperado de http://www.ineatacama.cl/archivos/files/pdf/Boletin_exportacion/2015/Boletin_Exportaciones%20EFM%202015.pdf

Instituto Nacional de Estadística [INEI]. (2009). *Ica Compendio Estadístico 2008 - 2009*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0839/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Participación en la Actividad Económica. Perfil Sociodemográfico del departamento de Ica*. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro04/cap03.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *IV Censo Nacional*

Agropecuario. Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú: Producto Bruto Interno por departamento 2001 - 2012*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1104/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Asistencia a educación primaria de niños de 6 a 11 años, según departamento*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1292/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *En el año 2015 el Producto Bruto Interno creció en 19 departamentos*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2015-el-producto-bruto-interno-crecio-en-19-departamentos-9203/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Departamento de Ica*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1518/ica.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet en el hogar, según ámbito geográfico, 2007-2015*.

Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1375/

cap11/ind11.htm

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Sistema de Información Económica*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Producto Bruto Interno por Departamentos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/producto-bruto-interno-por-departamentos-9089/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Promedio de años de estudio*. Recuperado <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/promedio-de-anos-de-estudio-8033/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Evolución de la población censada urbana, según departamento*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03004.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017f). *Sistema de Información Regional para la Toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017g). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Peruano de Economía (IPE). (2016). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2016*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2016>

- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2017). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>
- International Trade Centre [ITC] (2017). *Trade Map*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Inversiones chilenas en agro peruano ascienden a unos US\$ 98 millones. (2014, 29 de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-agro-peruano-ascienden-us-98-millones-2653?ref=gesr>
- Justo, M. (2015). Las 10 ciudades del mundo que tienen mayor crecimiento económico. BBC Mundo. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150212_economia_ciudades_crecimiento_mj
- Ley 27783. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de julio de 2002.
- Ley 27867. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 18 de noviembre de 2002
- Ley 27902. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 30 de diciembre de 2002
- Ley 28015. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 03 de julio de 2003
- Ley 29768. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de julio de 2011
- Ley 29768. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 26 de julio de 2011
- Lima quedó atrás: Ica, Tacna y Chiclayo atraen migrantes. (2014, 8 de Febrero). Recuperado de <https://peru21.pe/economia/lima-queda-ica-tacna-chiclayo-atraen-migrantes-144088>
- Ljubetic, D. (2017, julio). *Un vistazo a las nuevas variedades de uva de mesa más prometedoras de Chile*. Redagícola. Recuperado de <http://www.redagricola.com/cl/assets/uploads/2017/07/ra87.pdf>
- Lobos de mar, parapente y más en la Reserva Nacional de Paracas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/blog/checklistviajero/2017/04/lobos-de-mar-parapente-y-mas->

en-la-reserva-nacional-de-paracas

Mallqui Ayala, J. J. (1999). Plan de prevención y mitigación de desastres naturales en la ciudad de Ica. Universidad Nacional de Ingeniería.

Mejía Navarrete, J. (2007). Globalización y Cultura: Dimensiones peruanas. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano De Sociología*, 16(2), 365-376.

México exporta 170,000 toneladas de guacamole al año. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mexico-exporta-170000-toneladas-de-guacamole-al-ano-20170102-0105.html>
Mexico-II-20180111-0082.html

Military Power Review (2016). *Ranking do Poder Militar na América do Sul - 2015 / 2016*
Recuperado de <http://www.militarypower.com.br/ranking.htm>

Ministerio de Agricultura (MINAGRI) (2016). *ICA: Agricultura moderna desde tierras desérticas, resultados 2011-2016*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/logros-minagri-2011-2016/ica.pdf>

Ministerio de Agricultura (MINAGRI) (2017). *Precios en Mercados Internacionales de Productos Agrarios*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/siea/sites/default/files/precios-mercados-internacionales-productos-agrarios-nov17.pdf>

Ministerio de Agricultura (MINAGRI) (2017c). *Calendario de ferias y eventos agropecuarios 2018*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2017/febrero/rm34-2017-minagri.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2008a). *Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima provincias*.
Recuperado de

- minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2008b). Estudio de palta en el Perú y el mundo. Recuperado de http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2017a) *Serie de Estadísticas de Producción Agrícola*. Recuperado de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=salida>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2017b). *Sistema de Abastecimiento y Precios*. Recuperado de <http://sistemas.minag.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/#>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2008). Diagnóstico socioambiental de la Reserva Nacional de Paracas y zona de amortiguamiento. Recuperado de http://humboldt.iwlearn.org/es/sitios-piloto/-1/DIAGNOSTICO_SOCIO_AMBIENTAL_PARACAS.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2016). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017). Llegada de visitantes a las Islas Ballestas. Recuperado de <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018). *Consulta de seguimiento de ejecución de Proyectos de Inversión*. Recuperado de

http://apps5.mineco.gob.pe/bingos/seguimiento_pi/Navegador/default.aspx?y=2017&ap=ActProy

Ministerio de Educación (MINEDU) (2015). *¿Cómo vamos en Educación?*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/c/document_library/get_file?uuid=13fb6156-d387-4397-bcd7-a4a5060783dd&groupId=10156

Ministerio de Educación (MINEDU) (2016). *Resultados de la Evaluación Censal*. Recuperado de <http://umc.minedu.gob.pe/resultadosece2016/#>

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2011). *Análisis Industrial de Empresas Industriales: Región Ica*. Recuperado de http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_ica.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2014). *Diagnóstico de Crecimiento: Región Ica*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeIca_PxP.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2016). *Ica Sumario Regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ica.pdf

Ministerio de la Producción (PRODUCE) (2016). *Ica Sumario Regional*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/doc_03/Regionales/Ica.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2014). *Estudio de diagnóstico de Crecimiento: Región Ica*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/Content/files/EstRegionales/InformeIca_PxP.pdf

Ministerio de Salud (MINSA) (2015). *Análisis de la Situación de Ica 2015*. Recuperado de http://www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_ica.pdf

Ministerio de Salud (MINSA) (2017). *Plan Nacional para la reducción de la anemia 2017 - 2021*. Recuperado de

<http://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2016/anemia/index.asp?op=31>

Ministerio de Trabajo (MINTRA) (2016). *Demanda de Ocupaciones en la Región Ica*.

Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-ica.pdf

Ministerio de Trabajo (MINTRA) (2016). *Demanda de Ocupaciones en la Región Ica al*

2017. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2016/edoDO_2016-ica.pdf

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTC) (2016). *Boletín Estadístico IV-T*

2016. Recuperado

https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/Bolet%C3%ADn%20IV%202016.pdf

Municipalidad Provincial de Ica (2005). Plan Regional de Igualdad de Oportunidades entre hombres y mujeres 2005-2010. Recuperado de

<https://proyectocotabambas.files.wordpress.com/2012/04/prio-2005-2010-ica.pdf>

Municipalidad Provincial de Ica (2016). Plan provincial de seguridad ciudadana: Ica.

Recuperado de <http://www.muniica.gob.pe/Documentos/PlanProv2016.pdf>

OPS/OMS y aliados estratégicos analizan mecanismos para fortalecer la cooperación entre

países para el desarrollo de la salud en las Américas. *Organización Panamericana de la Salud (PAHO)* (2015). Recuperado de

http://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10518%3A2015-analizan-mecanismos-fortalecer-cooperacion-paises-desarrollo-salud&catid=1443%3Aweb-bulletins&Itemid=135&lang=es

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTel) (2015).

- Estadísticas*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/estadisticas-usuarios>
- Ortiz, M. (2017, Octubre). *Recambio varietal en uva de mesa en el sur del Perú*. Red Agrícola. Recuperado de <http://www.redagricola.com/cl/recambio-varietal-en-uva-de-mesa-en-el-sur-de-peru/>
- Pajarskas, V., & Jociene, A. (2014). Subprime mortgage crisis in the United States in 2007-2008: causes and consequences (part I). *Ekonomika*, 93(4), 85-118.
- Paltas podrían resultar mucho más caras en un nuevo TLCAN (2017, Septiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/paltas-resultar-caras-nuevo-tlcan-143214>
- Parodi, C. (2013, 06 de septiembre). *Competitividad en el Perú 2013*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/09/competitividad-en-el-peru-2013.html>
- Perú: principales indicadores departamentales 2008 – 2014. (2017). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1205/index.html
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Deusto.
- Proética (2012). VII Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2012. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_per_pro.pdf
- Proética (2017). X Encuesta Nacional sobre percepciones de la corrupción en el Perú 2017. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/?q=content%2Fcr%C3%ADtica-evaluaci%C3%B3n-de-la-ciudadan%C3%ADa-frente-la-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n-en-el-per%C3%BA-revela>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2009). *Desarrollo de capacidades*. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Proinversión, (2017). *Terminal Portuario de San Juan de Marcona*. Recuperado de

<https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5400>

¿Qué ganaron y perdieron Perú y Chile con el fallo de La Haya? (2014, 28 de enero). *BBC*

Mundo. Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/140127_chile_peru_cij_fallo_haya_az

¿Quiénes pierden con la construcción del aeropuerto de Chincheros? (2017, 06) . *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/hoysiatienendoprovincias/2017/06/quienes-pierden-con-la-construccion-del-aeropuerto-de-chincheros.html>

Ramón, J. (2017). *Corrupción, ética y función pública en el Perú*. Quipukamayoc, 22(41), 59-73.

Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

SERNANP (2017). Lagunas de Mejía. Recuperado de <http://www.sernanp.gob.pe/lagunas-de-mejia>

Sistema Integrado de Gestión de Comercio Exterior (SIICEX) (2017). *Principales exportadores de espárrago*. Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=85&pnomproducto=Esp%Elrrago

Sistema Integrado de Gestión de Comercio Exterior (SIICEX) (2017). *Informe mensual de exportaciones*.

Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/104506851rad6B52F.pdf>

Sistema Integrado de Gestión de Comercio Exterior (SIICEX) (2017a). *Principales*

Exportadores de Palta. Recuperado de

- http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%20145%20&pnomproducto=%20Palta
Sistema Integrado de Gestión de Comercio Exterior (SIICEX) (2017c). *Ficha Comercial*. Recuperado de
- http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha
Sistema Integrado de Información y Comercio Exterior (SIICEX) (2017b). *Ica, PromPerú*. Recuperado de
- http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/ficharegion/general/INF_GEN_ICA.PDF
Sociedad Nacional de Industrias (SNE) (2016). *Informe global de tecnología de la información 2016: Perú se mantiene en la misma posición y continúa rezagado entre los países de la región*. Recuperado de
- <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
SUNASS (2011). *Determinación de la Fórmula Tarifaria, Estructuras Tarifarias y Metas de Gestión Aplicable a la Empresa Municipal de Agua Potable y Alcantarillado de Ica Sociedad Anónima*. Recuperado de
- http://www.sunass.gob.pe/websunass/index.php/eps/estudios-tarifarios/doc_download/2400-emapica-s-a-empresa-municipal-de-agua-potable-y-alcantarillado-de-ica-sociedad-anonima
- The Observatory of Economic Complexity (2015). Perú. Recuperado de
- <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/per/#Destinos>
- TLC con Australia potenciará exportaciones peruanas de espárragos y quinua (2017, Noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tlc-australia-potenciara-exportaciones-peruanas-esparragos-quinua-150363>
- Trade Map (2017). *Volumen exportado de uvas por Chile*. Recuperado de
- https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Map.aspx?nvpm=1|152|||

TOTAL|||2|1|1|2|1|1|2|1|1

Trade Map (2018). *Listado de mercados importadores para el producto exportado por el Perú en el 2016*. Recuperado de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|604||||TOTAL|||2|1|1|2|1|1|2|1|1

Tratados de libre comercio al estilo chino: Los TLC Chile-China y Perú-china. *Apuntes*, 39(71), 161-188,263.

Uvas y arándanos desplazan las áreas de cultivos destinadas para el espárrago (2016, noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/uvas-arandanos-desplazan-areas-cultivos-destinadas-esparrago-120471>

Valles de Ica y Pisco: ¿se acaba el agua? (2013, 7 de octubre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/agropecuario/126417-valles-de-ica-y-pisco-se-acaba-el-agua/>

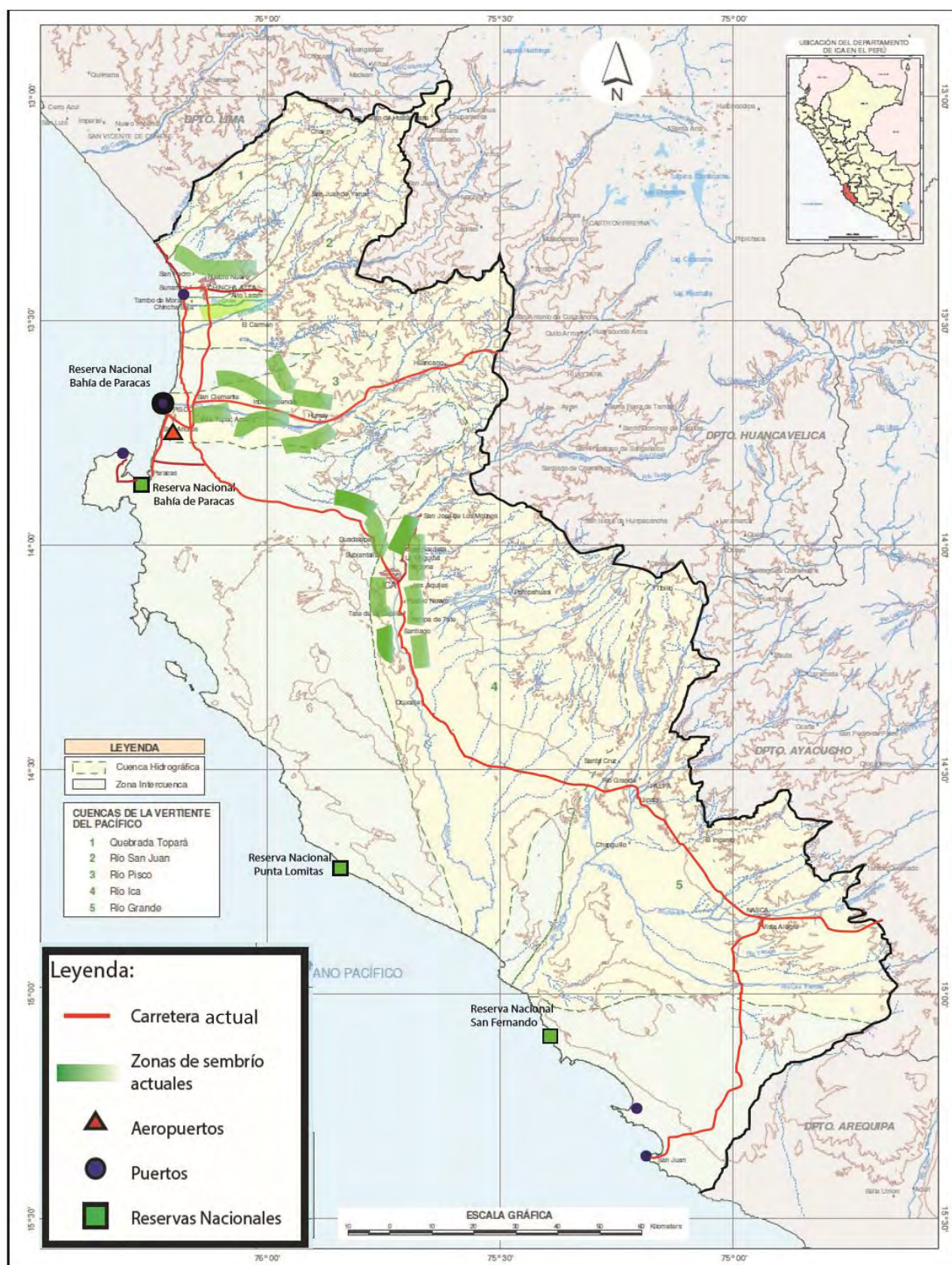
Veter, L., & Aliaga, R. (2012) *La cocina en las comunidades campesinas del Perú*. Ministerio de Cultura y Ministerio de Agricultura (2012). Recuperado de http://mapavisual.cultura.pe/archivos/doc/ba_57757da9e7bd7.pdf

World Economic Forum (WEF) (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*

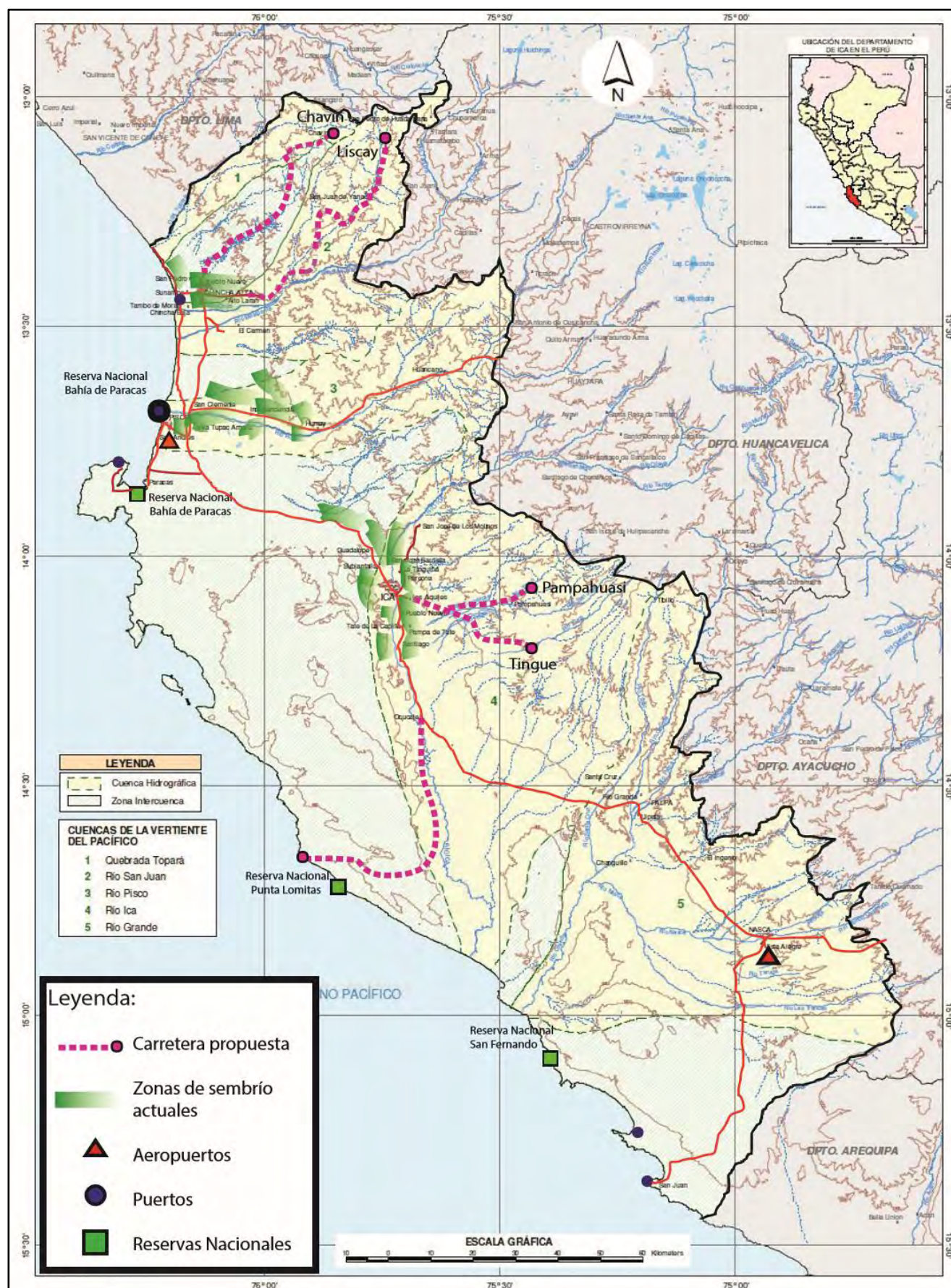
http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF_GITR_Full_Report.pdf

Zizek (2017, 28 de julio). *Áreas naturales protegidas en el Perú: Zonas protegidas a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.aboutespanol.com/areas-naturales-protegidas-del-peru-1190742>

Apéndice A: Mapa Actual de la Región Ica



Apéndice B: Mapa Propuesto de la Región Ica



Apéndice C: Municipalidad Provincial de Ica

Nombre: - Ricardo Escate –

Cargo: Sub Gerente de Presupuesto –

Fecha: 13/04/18

¿A qué se debe la baja ejecución del presupuesto?

La baja ejecución radica básicamente en la demora de las instituciones que aprueban los proyectos y las coordinaciones que se realizan después de aprobadas lo cual podrían durar varios meses por lo cual el proyecto pasa al año siguiente por lo que aparentemente hay una baja ejecución en el año.

Para que la ejecución se incremente, debe haber procesos de aprobación más rápidos que permitan empezar con la ejecución de los proyectos.

Hotel Villa Jazmín - Mozes Martens – Gerente General

¿Cómo considera los trámites de licencias y permisos de funcionamiento en la ciudad de Ica?

Muy largos y muy burocráticos.

¿El sector hotelero recibe apoyo en cuanto a capacitación, reducción impuestos u otros del gobierno municipal y regional para impulsar mayor inversión?

Capacitación por parte de PromPerú (al turista lo nuestro, y tú que planes). Por lo demás no recibimos más información hasta el momento.

¿El sector hotelero en Ica tiene algún gremio o asociación? En el caso de ser positivo, ¿qué beneficios trae consigo esta asociación?

Ahora Ica, no tiene mucho impacto en la región.

¿Qué necesitaría el sector de parte del gobierno municipal, regional o central para que potencie más el turismo en la región Ica?

Regulación más estricta de los principales lugares de interés turístico como Huacachina, la plaza de armas afin de atraer más pasajeros y garantizarles un producto de calidad.

Mejorar la limpieza y el orden en general en la ciudad al igual que mejorar su infraestructura. Ahora se siente como si el sector privado es el sector que impulsa todo y que el estado en general solo está presente al momento de cobrar los impuestos. Sería bonito que fuera de la mano.

Gobierno Regional de Ica

Nombre: - Edgar Alan Watkin Sejuro

Cargo: Director Regional de Comercio Exterior y Turismo

Fecha: 11/05/18

¿Cómo está ayudando el gobierno regional de Ica a los pequeños exportadores?

Como Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo de Ica, no contamos con presupuesto propio para realizar ferias a promociones de sus productos. Sin embargo, hay eventos que organiza el Ministerio de Comercio Exterior donde invitan a todas las regiones y es donde coordinamos con los pequeños productores para que presenten sus productos.

¿Por qué no solicitar una partida dentro del presupuesto regional para promocionar y apoyar a los pequeños exportadores?

Si bien contamos con un monto asignado del presupuesto regional, estos son para gastos administrativos y de funcionamiento de la Gerencia más no para subvencionar los gastos de viajes, visitas, workshops, promociones o ferias para impulsar las exportaciones o mejorar los servicios turísticos de la región. Lo que estamos proponiendo en conjunto con otras regiones es pedir un porcentaje de los tributos por ingresos de viajes que recibe el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo lo cual serviría para impulsar el desarrollo de las actividades de exportación y de turismo.

¿Cuál es el rol que realiza esta Gerencia en el desarrollo de los pequeños empresarios?

Tenemos un rol de orientación, asesoría del proceso exportador y ser el nexo entre los grandes inversionistas que desean adquirir servicios o bienes de la región con los pequeños empresarios, así como también coordinar las exposiciones cuando nos invita el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

¿Cómo percibes la asociatividad de los pequeños agricultores como estrategia de mejora del nivel de competitividad?

Actualmente a nivel de confianza es muy bajo de los pequeños y micros agricultores del concepto de asociatividad. Hemos visto buenos negocios que se han perdido porque no se llegaron a poner de acuerdo en decisiones tan elementales por lo que la asociatividad no ha llegado a tener mayor relevancia en el sector.

Nombre: - Betty Escarcena Silva –

Cargo: Coordinadora de Comercio Exterior de la empresa agroindustrial ICATOM

Fecha: 11/05/18

¿Cuáles son los productos que exporta ICATOM?

Nos dedicamos a la exportación de tomates frescos y a la producción de pasta de tomate. De hecho, en este último producto, tenemos toda la cadena de inicio a fin, desde la importación de las semillas de Europa hasta la exportación de la pasta de tomate.

¿Por qué se importan las semillas? ¿no se podría cultivar y obtenerlas en Perú?

El tipo de semillas que se necesitan para nuestra producción no es oriunda de estas tierras por ello no se pueden cultivar aquí.

¿Las empresas exportadoras en la región tienen apoyo del gobierno regional para desarrollar sus actividades?

De hecho, tenemos muy buenas relaciones con las autoridades regionales y hemos tenido apoyo cuando hemos necesitado realizar trámites administrativos y permisos necesarios para nuestra ampliación en la producción. Es más, sentimos que hay colaboración de las autoridades municipales y regionales.

¿Han visto la posibilidad de expandir a nuevas unidades de negocio?

Si, casualmente estamos probando el cultivo de arándanos porque nos parece un buen negocio sobre todo porque el clima de esta región es muy favorable para este tipo de productos. Lo que nos está deteniendo en la expansión es la falta de tierras de cultivo debido a que cada vez hay mayor crecimiento de empresas del rubro, por lo que estamos explorando la compra de terrenos en otras regiones como en Arequipa.

Creíamos que nos dirías que una limitante para la expansión del negocio sería el agua ¿no tienen problemas de abastecimiento de agua para el riego de sus cultivos?

No tenemos problemas en ese tema, si bien estamos en una zona desértica, hemos podido mantener sin problema un riego tecnificado que nos permite tener mayor eficiencia con el recurso.